وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كـــــلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قســـــم العلوم الاجتماعية

تخصص مـــاستر ادارة الموارد البشر

إدارة المــوارد البشـــرية و عملية التغيــير التنظيمي في المؤسســـة العمـــــومية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري .

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص ادارة موارد بشرية

اعداد الطالبين :
عبد الرزاق لعروسي
محمد زواوشة

تحت اشراف الأستاذ :
زواتيــني عبد العــزيز

السنة الجامعية 2016-2017

شكـــــــر و عرفـان

الحمد لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة الإسلام وأجملنا بالعافية .

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل صلوات الله وأزكى التسليم. و نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور زواتيني عبد العزيز على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه المتواصل في معالجة أفكار البحث، فكان مثالا للأستاذ المهتم، والأستاذ المعاملة، والأستاذ الأخلاق، وزرع فينا معاني إتقان العمل .فليجد هنا أستاذنا الكريم كامل عرفننا وتشكراتنا الخالصة.

الشكر الجزيل الى جميع الأستاذة الذين كان لهم الفضل الكبير في تحصيلنا العلمي خلال الأربعة سداسيات

كما نتقدم بالشكر الجزيل لرئيس مكتب مستخدمي المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية بقصر البخاري وكافة الموظفين على المساعدات والتوضيحات والمعلومات المقدمة التي ساعدونا بها في إنجاز هذا العمل .كما نتوجه بشكرنا إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد.

إهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدتي الطاهرة راجيا من الله سبحانه وتعالى ان يتغمدها برحمته الواسعة ويسكنها فسيح جنات الفردوس ، الى روح والدي رحمه الله ، الى سيدة البيت و درب حياتي زوجتي العزيزة.

إلى كل من عرفت و أحببت.

عبد الرزاق

الحمد لله الذي توفاني برحمته و باركني ببركته ، أحاطني برعايته .

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق و حنانها الفياض درب حياتي .

أمـي العزيزة.

و إلى والدي الكريم رحمه الله.

و إلى من أرى التفاؤل بعيونهم أخواتي ، و إلى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري السيد : يحي أوزاديد ، و إلى الأصدقاء كل باسمه و الى كل من ساهم في انجاز هذا البحث و لو بكلمة تشجيع.

محمد

فهرس المواضيع

الموضوع	الصفحة
شكر و عرفان	ب
الإهداء	ج
الفهرس	د
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
مقدمة	ك
الجانب المنهجي للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	14
1-1- أسباب اختيار الموضوع	15
1-2- أهداف الدراسة	16
1-3- أهمية الدراسة	16
1-4- الإشكالية	17
1-5- الفرضيات	18
1-6- تحديد المفاهيم	18
1-7- الدراسات السابقة	26
1-8- صعوبات الدراسة	30
الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية	
تمهيد	32
2-1- ماهية إدارة الموارد البشرية.	32
2-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي	33
2-1-2- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	37
2-1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية	40
2-2- وظائف إدارة الموارد البشرية	41
2-2-1- تخطيط الموارد البشرية	41
2-2-2- البحث و الإستقطاب للموارد البشرية	43
2-2-3- الإختيار والتعيين	45

2-3- تنمية الموارد البشرية وصيانتها	**46**
2-3-1- تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين	**46**
2-3-2- تنمية الموارد البشرية عن تقييم الأداء	**49**
2-3-3- تنمية الموارد البشرية عن تخطيط المسار الوظيفي.	**52**
2-3-4- المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز	**54**
الخلاصة	**56**
الفصل الثالث: عملية التغيير	
تمهيد	**60**
3-1- مفهوم التغيير	**60**
3-1-1- تعريف التغيير	**60**
3-1-2- تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي.	**61**
3-2- التغيير التنظيمي	**64**
3-2-1- تعريف التغيير التنظيمي	**64**
3-2-2- دواعي التغيير التنظيمي	**65**
3-2-3- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي	**66**
3-2-4- تصنيفات التغيير التنظيمي	**67**
3-2-5- مجالات التغيير التنظيمي	**68**
3-2-6- عناصر عملية التغيير التنظيمي	**69**
3-3- إدارة التغيير	**70**
3-3-1- تعريف إدارة التغيير	**70**
3-3-2- إدارة التغيير في المؤسسات	**71**
3-3-3- استراتيجيات ادارة التغيير	**72**
3-3-4- مراحل التغيير	**73**
3-3-5- أساليب التغيير	**73**
3-3-6- القياس في ادارة التغيير	**74**
3-4- قيادة التغيير	**74**
3-4-1- مسؤولية إحداث التغيير	**74**
3-4-2- التعريف بقيادة التغيير	**75**
3-4-3- القياد الاستراتيجية للتغيير	**75**

3-4-4- نماذج قيادة التغيير	**76**
3-5- مقاومة التغيير	**76**
3-5-1- وجهات النظر حول التغيير	**76**
3-5-2- العوائق و المشاكل المرتبطة بالتغيير	**77**
3-5-3- طبيعة مقاومة التغيير	**77**
3-5-4- التغلب على مقاومة التغيير	**79**
3-6- التغيير التنظيمي و المواضيع ذات الصلة به	**80**
3-6-1- الثقافة التنظيمية و التغيير	**80**
3-6-2- طرق التعديل الثقافي	**82**
3-6-3- دور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير	**82**
3-6-4- دور الموارد البشرية في احداث التغيير	**83**
3-6-5- عوامل نجاح التغيير في المؤسسات	**85**
الخلاصة	**86**
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**89**
4-1- مجالات الدراسة	**89**
4-1-1- المجال الجغرافي للدراسة	**89**
4-1-1-1- نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري وتطورها	**89**
4-1-1-2- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري	**90**
4-1-2- المجال البشري للدراسة	**93**
4-1-3- المجال الزمني للدراسة	**93**
4-2-واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري	**94**
4-3- العينة و كيفية اختيارها	**95**
4-4- منهجية الدراسة	**95**
4-4-1- منهج الدراسة	**95**
4-4-2- التقنيات الأدوات و المستعملة لجمع البيانات	**96**
4-4-2-1- الملاحظة	**96**
4-4-2-2- الاستمارة	**96**

4-4-2-3- الوثائق و السجلات	**98**
الخلاصة	**99**
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية للفرضيات	
تمهيد	**101**
5-1- بناء و تحليل جداول البيانات الشخصية	**101**
5-2- بناء و تحليل جداول الفرضية الأولى	**106**
5-3- بناء و تحليل جداول الفرضية الثانية	**114**
الخلاصة	**137**
5-4- عرض نتائج الفرضيات	**138**
5-5- الاستنتاج العام	**140**
خاتمة	**141**
قائمة المراجع	**143**
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعداد الموارد البشرية حسب السلك بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري	92
2	توزيع المبحوثين حسب الجنس	101
3	توزيع المبحوثين حسب السن	102
4	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	103
5	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	104
6	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	105
7	يوضح مدى معرفة أفراد العينة للمهام الموكلة إليهم	106
8	يوضح نظرة أفراد العينة للتكوين	107
9	يوضح تلقي أفراد العينة للتكوين من عدمه ومساهماته	108
10	يوضح نظرة أفراد العينة للمدة المخصصة التكوين هل هي كافية	109
11	يوضح حاجة أفراد العينة للمساعدة للتأقلم مع التكنولوجية الجديدة من عدمه وممن تكوَّن	111
12	يوضح إستفادة أفراد العينة من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة من عدمها وماهي .	113
13	يوضح نظرة أفراد العينة لطريقة تقديم الحوافز	114
14	يوضح قيمة الحوافز بالنسبة أفراد العينة	115
15	يوضح النوع الذي يفضله أفراد العينة من الحوافز	116
16	يوضح إرتباط الحوافز المادية بالنسبة أفراد العينة بزيادة الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة.	117
17	يوضح مدى معرفة أفراد العينة بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية وسبب ذلك .	118
18	يوضح رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي والفعال لقوانين الترقية من عدمه مع السبب .	120
19	يوضح رأي أفراد العينة في المسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة .	122

20	يوضح رأي أفراد العينة في قدرتهم على المشاركة في القرارات المتعلقة بتطوير العمل من الناحية التقنية .	123
21	يوضح رأي أفراد العينة في السماح لهم بالإعتراض عن قرارات التغيير	124
22	يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم ووضعهم في المؤسسة مع السبب .	126
23	يوضح أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع تبيان نوعها	128
24	يوضح أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع تبيان سببها .	130
25	يوضح هدف أفراد العينة من الترقية .	131
26	يوضح رأي أفراد العينة في أن التدرج في الوظيفة يزيد من الإرتباط بالمؤسسة .	132
27	يوضح موقف أفراد العينة من عملية التغيير (تغيير المنصب مثلا أو مكان العمل)	134
28	يوضح رأي أفراد العينة في نظرتهم عند إنتقالهم للعمل في وظيفة جديدة بعد التغيير	135
29	يوضح رأي أفراد العينة في شعورهم عند تغيير وظيفتهم	136

قائمة الأشكـــــال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ادارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	39
2	ادارة الموارد البشرية في هيكل المركزي	40
3	أساليب تحديد الحاجة الى التكوين	41

مقدمة:

يتجه اقتصاد العالم ليكون أكثر تفاعلا و أكثر عالمية ، بحيث تعبر معظم المنتجات الحدود وتشهد منظماتنا الصناعية متغيرات متلاحقة و متتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية و الموارد المادية من تكنولوجيا و آلات ، والمتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي و الاقتصادي والثقافي.

و المؤسسة كنسق من الأنساق الاجتماعية لا يمكنها أن تبقى بمعزل عن التغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها وبين المجالات السابقة الذكر ، و المؤسسة الجزائرية كأحد هذه التجارب التي مرت بالعديد من التغيرات الاقتصادية و التنظيمية ، خصوصا في مختلف مراحلها الزمنية ، فبعد الاستقلال حاولت أن تبني سياسة المخططات حيث يتم تحضير قصيرة و متوسطة و طويلة المدى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ، و الذي كان للدولة الأثر الكبير في التأثير على الأنشطة ، غير أن الاختيار الجزائري لم يلقى النجاح المرسوم وخاصة في مرحلة السبعينيات و الثمانينيات ، و غطت الدولة عجزها بمداخيل البترول السائدة في تلك المرحلة ، و توالت الأنظمة و حملت معها ميكانيزمات محاولة تدارك العجز القائم ، فقد شكلت عشرية التسعينيات منعرجا حاسما في مسار الاقتصاد الوطني ، عندما تولدت القناعة لدى متخذي القرارات الجزائريين بضرورة تبني في تسيير الاقتصاد الوطني يقوم في الأساس على تشجيع القطاع الخاص بالشروع في خوصصة المؤسسات العمومية و من ثمة فتح المجال أمام اقتصاد السوق باعتباره البديل الأوحد الذي يفرض نفسه في الظروف الحالية ، و لذي من شأنه أن يمكن الاقتصاد الوطني من تحقيق الانطلاقة الفعلية في عملية التنمية الشاملة.

غير أن نجاح عملية الخوصصة التي يفترض أنها سوف تمكن المؤسسة العمومية من تحقيق نقلة نوعية نحو الفعالية الاقتصادية و الإنتاجية ، يبقى مرهون بمدى تهيئة هذه المؤسسات واستعدادها لتقبل العملية ، حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال الشروع مباشرة في تنفيذ إجراءات الخوصصة دون تهيئة الأرضية ، و توفير الشروط الملائمة لنجاحها بالعمل على إزالة كل التشوهات والاختلالات الموروثة عن المراحل السابقة.

لذلك فقد تطلبت عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق و قبل كل شيء ضرورة إعادة الهيكلة البشرية ، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى و سوء استغلال الموارد البشرية والاقتصادية المتاحة.

فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية ، وصولا على التقاعد و الذي يكون مهيأ له ، نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية ؛ مرورا بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه.

فعملية التغيير التنظيمي ضرورية لكل تنظيم ، و هذا لأن التغيير أصبح ظاهرة نسقية تماما مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه و يصممه و يعمل عليه ، و هذا من خلال تكوين عمالها أو تعليم مديريها (المسيرين والإطارات) ، و من خلال كذلك سياسات حكيمة لتحفيز هذا المورد البشري .

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة ادارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، والتي تشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه .ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة و ذلك عن طريق برامج التكوين و القيام بتحفيزهم من اجل القيام بتغيرات تنظيمية لمواكبة متطلبات العصر و الابتعاد عن الجمود، و تحقيق أهداف العامل و المنظمة معا.

و انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معرفة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية و اهتمام المسؤولين بعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية ؛ فقد قسمت الدراسة إلى جانبين:
الجانب النظري : والذي ضم بدوره بثلاثة فصول ، بدءا بالفصل الأول و الذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة ، و أهمية الموضوع و أسباب اختياره ، و كذا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة ، الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية ، و الذي كان عبارة عن أهم النظريات التي تناولت الموارد البشرية ، و صولا إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية ، و الفصل الثالث تطرقنا الى عملية التغيير و كل ما تعلق به من مفاهيم متشابهة و تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي الى مقاومته.

أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين ، الرابع و الذي كان تعريفا بمجال الدراسة المكاني و الزمني و البشري ، و كيفية اختيار عينة الدراسة ، المنهج المستخدم في الدراسة ، الأدوات المستخدمة في البحث و جمع البيانات ، أما الفصل الخامس فكان عرضا وتحليلا لكل من نتائج الاستبيان الخاص لكل من المبحوثين ، و جاء عرض النتائج العامة للدراسة كخاتمة لهذا الفصل.

الجـــــانب المنهـــــجي

للدراســـــــة

الفصـــــــل الأول

الاطـــــار المنهـــــجي للدراسة

تمهيد

1-1- أسباب اختيار الموضوع

1-1-أهداف الدراسة

1-3- أهمية الدراسة

1-4- الإشكالية

1-5- الفرضيات

1-6- تحديد المفاهيم

1-7- الدراسات السابقة

1-8- صعوبات الدراسة

تمهيد

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية ،والإدارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة ،كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجبها بكل كفاءة وفاعلية ،لذا فالمنظمة تسعى دوما إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع ،ولكن قد يعترض مسيرها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغيرات في أنماط أعمالها وأدائها لتتجاوز تلك المعوقات.

وفي ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة ،خاصة ثقافة العولمة ،ومنها التحول إلى النظام الحر ،الأمر الذي أدى إلى الهيئات العليا في الجزائر بإصدار قرارات متعددة ،ومتزامنة مع هذه التحولات من جهة ، ومن جهة أخرى مع تسيير الدولة بعد الاستقلال مباشرة ،هذه الفترة بالذات التي تعد حرجة من حيث الرحيل الجماعي للعمال الفرنسيين من المؤسسات المتواجدة بالجزائر ، والذي صاحبه رحيل تنظيم العمل القائم آنذاك ،وهذا ما استدعى الدولة إلى تطبق سياسات مختلفة من اجل تسير المنظمات لمقاومة فنائها ،كذلك المساهمة في بناء البنية التحتية للدولة ، ولكن هذا الاستعمار يتميز بمخلفات أليمة دفع ثمنها الشعب الجزائري ،منها الأمية والجهل، العاملين الذين أثّرا على تسيير المؤسسة ،خاصة في مرحلة التسيير الذاتي لها ،فهؤلاء العمال لا يمتلكون الخبرة الكافية على الأقل لضمان بقائها ،ثم إن التحول من هذه المرحلة إلى ما بعدها (التسيير الاشتراكي) ،أدى إلى نفس النتيجة ،وهكذا تستمر من حيث التغيير الذي وصف باستقلالية المؤسسات والذي يهدف إلى إحداث تغيرات في أبنية السلطة واتخاذ القرارات ،إلى أن تصل إلى مرحلة أخرى والتي على إثرها قامت الجزائر – منذ الثمانينات – بإجراء سلسلة من البرامج للتغيير مكونة من إصلاحات هيكلية وسياسية تصحيحية بسبب ضعف الفعالية في المراحل السابقة .

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الانسان . فمنذ أن نظم علاقات العمل من اجل الانتاج و التوزيع و هو في حالة مقارنة بين تقنياته و مناهجه و نماذجه بمؤشرات الأداء في زمانه. فكل فترة تاريخية لها حصتها من التبذبذ و عدم الاستقرار.

ان حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي ، و التركيز على قضايا معينة ، كالتوازن و التكامل و الاتساق وغيرها ، و هذا يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات ، و كان البحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، و يمكن تتبع مثل هذا النموذج عند ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية و ان الفرد يقوم بأعماله

وفق القانون . لأنه كان يُنظر للاستقرار أنه مقياس النجاح، إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه" (M.Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

و عيله ، يتغير دور ادارة الموارد البشرية من دور المنفذ لسيرورة التغيير الى دور القائد له ، مع التغييرات التي حدثت للمؤسسة ككل ، فهذه الادارة هي نظام فرعي لنظام المنظمة ، تتأثر بتغيراتها و تتفاعل مع مجرياتها هذا من ناحية و من ناحية اخرى فمن المفروض ان تجعل الأهمية المتزايد للعنصر البشري في المؤسسة و ضرورة مساندته و اقتناعه بمشروعها ، كسبيل وحيد لنجاحها ، من الادارة التي تُعنى بشؤونه عضوا فاعلا و بارزا في تسيير عمليات التغيير التي تعرفها.

1-1-أسباب اختيار الموضوع

يشكل موضوع إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على مردودية العنصر البشري و المؤسسة معا . وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث ، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات :

ا ـ الأسباب الشخصية

- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز و التكوين في عملية التغيير التنظيمي .
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع ادارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي؛
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع إدارة الموارد البشرية.
- ارتباط الموضوع بنوع التخصص..

ب ـ الأسباب الموضوعية

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل، المساهمة في التغيير التنظيمي وعدم الجمود.
- أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.

1-2-أهداف الدراسة

نظرا لأهمية موضوع إدارة الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل وبكفاءة عالية من هذا المورد ، أو من اجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث التغيير مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية و الاجتماعية فإن هناك أهدافا نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في:

محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها ، و في الوقت نفسه سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بالتغيير التنظيمي من خلال برامج التكوين و سياسات التحفيز التي تقوم باعدادها ادارة الموارد البشرية و ذلك ضمن التخطيط العام للمؤسسة ،أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة و طموحاتهم و توجهاتهم.
- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- تسليط الضوء على موضوع إدارة المورد البشرية و عملية التغيير التنظيمي وكل ما يتعلق به من مفاهيم
- جعل المسيرين يدركون أهمية عملية التغيير التنظيمي وحتمية تبنيه كوظيفة حديثة .
- محاولة إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه وأسبابه

1-3-أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة لا تظهر في أسبقيتها أو ريادتها، بل في حدود ما تصبو إليه ، فمن خلال دراستنا لموضوع إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، يظهر جليا أن حدود هذه الدراسة هو إزاحة الستار ، أو تعبيد الطريق أمام واقع لمحالة مكمون فيه، ، وعلى اعتبار المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية ، و التسييرية ، فوضعية هذا العنصر جديرة بالدراسة و خاصة داخل المؤسسة و كيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه. طاقات بشرية تكون ، وأخرى تحفز ، ونفقات من خزينة المؤسسات تنفق ، لأجل أهداف التغيير التنظيمي ، هنا تظهر أهمية الأساليب الإدارية للموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، فما هي شروط وضع هده الأساليب و كيف تطبق ؟ و كيف تحدد الفترة التعليمية أو التكوينية ، وكيف تنسق الجهود ، هل تساهم سياسات التحفيز في عملية التغيير التنظيمي، الإجابة على هده التساؤلات تظهر أهمية العنصر البشري و بالتالي أهمية الدراسة.

فالبحث قمنا به رغم نقص الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته ، و الذي لم يمنعنا من محاولة التطرق إليه و تحليله نظرا لأهميته ، و وعيا منا بضرورة الالتفاتة إلى العنصر البشري و لو من زاوية ضيقة للوقوف على اهتماماته ، ومشاركته في عملية التغيير التنظيمي المؤسساتية.

1-4-الإشكالية

ان تسيير المنظمات و المؤسسات الحديثة يشكل تحديا كبيرا لما يحمله من تعقيدات تجاوزت ذلك المفهوم البسيط الذي يجمع بين مسير او اداري و فرد عامل داخل تنظيم معين و بينهما نشاط و مقابل مادي ، و يقتضى استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية وخارجية) ، وذلك انطلاقا من أن المنظمة نسقا مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها ، وتلك المحيطة بها ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف ، والتأقلم والملاءمة بين ما ذكرناه من متغيرات البيئة ، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقها.

فالمنظمة اليوم هي بيئة اجتماعية متكاملة تشكل امتدادا للواقع الاجتماعي الخارجي بكل ما يحمله من تحديات و تغيرات ، كما أن المنظمة اليوم في حركية و ديناميكية دائمة تجعل من التطوير و التغيير عناصر اساسية للاستمرارية و التنافسية .

ان هذه الأبعاد الجديدة ساهمت في اعطاء أهمية لوظائف و عمليات كانت في فترات سابقة هامشية جدا ولا أهمية لها في العملية التنظيمية ، لعل أهمها ادارة الموارد البشرية وعمليات التغيير ، فإدارة الموارد البشرية ارتقت من مجموعة أوامر يوجهها رب العمل للعمال الى ادارة متكاملة لها مهام و وظائف معقدة و ذات أهمية كبيرة في تسيير المنظمة ، أما عمليات التغيير فقد كانت ترتبط التطور العادي للتنظيم بحيث أنها لم تثر جدلا في الفكر التنظيمي ، ولكنها اليوم تشكل حقيقة تحمل أبعادا استراتيجية و ترتبط بأهداف بعيدة المدى ، وقد أصبح التغيير ظاهرة نسقية « Le changement est systémique » تماما مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه و يصممه و يعمل عليه.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل أبدا بين ادارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في المنظمة على اساس انهما برزا في نفس السياق و كانا نتيجة لتوسع وتعقد العملية التنظيمية الحديثة ، لذا سيكون من المهم هنا محاولة التطرق الى ادارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي على أن نلم بكل جوانب و أطراف هذا الموضوع بشكل مفصل و موسع في محاولة لفهم مداخل العلاقة بينهما و طبيعة تكونها و تطورها، و بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لقصر البخاري فإنها تعمل على تغيير بعض الانظمة و ذلك من خلال التكوين والتحفيز و هذا من اجل الاستمرارية . و علينا ان نتساءل:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟

هذا التساؤل العام ينجر عنه اسئلة فرعية هي:

1- ما مدى مساهمة برامج التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

2- هل سياسات التحفيز التي تقوم بها المؤسسة مساهمة في عملية التغيير التنظيمي؟

1-5-الفرضيات

الفرضية العامة

- لإدارة الموارد البشرية علاقة و دور في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الفرضيات الجزئية

- للحوافز المادية و المعنوية دور في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة
- طبيعة التكوين المتبع و برامجه تساهم في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

1-6-تحديد المفاهيم و المصطلحات

إدارة الموارد البشرية

التعريف اللغوي

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج , و الوظائف , و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة , و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل مصطلح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة , و لقد كانت سنة **1970** هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية , و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات , و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي[1] .

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملا في المنشأة" [2]

التعريف الاصطلاحي

عرفها محمد فالح صالح بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الايدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية ." [3]

كما عرفها محمد عثمان إسماعيل بأنها" هي التي تختص بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها ".[4]

---

[1] على غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، **تنمية الموارد البشرية** ، القاهرة : دار الفجر ، 2007 ، ص : 14.

[2] التويجري، محمد إبراهيم و البرعي، محمد عبد الله ، **معجم المصطلحات الإدارية** ،مكتبة العبيكان. الرياض: المملكة العربية السعودية ، ط1 ، 1993

[3] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 20

[4] محمد عثمان إسماعيل ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 1993: ص 22

وعرفها أيضا عبد القادر مدني بأنها:" العملية التي تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية و الربح و النمو ." [1]

يعرفهاfrench بأنها: "عملية اختبار ، استخدام تنمية و تعريض الموارد البشرية العامة بالمنظمة."[2]

كما يعرفها Sikala بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ، عملية الإختيار و التعين ، تقيم أدلة ، التدريب و التنمية ، و تعويض المرتبات و العالقات الصناعية ، تقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية للعاملين ، و أخيرا بحوث الأفراد ."[3]

و يعرفها Martin.j بأنها: "ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم و تلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم."[4]

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي وظيفة أو ادارة أساسية في المؤسسة ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي فيها ، و تؤدي هذه الادارة مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل استراتيجية خاصة بالمؤسسة ، و تشمل هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف و المهام تختص جميعها بجوانب هامة تشمل على ابعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، و توفيرها بالمواصفات المطلوبة ، و في الوقت المطلوب ، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية واهدافها، والعمل على تكوين وتنمية و تطوير هذه الموارد البشرية ، وتوفير شروط توظيف عادلة لها ، و مناخ عمل مادي و اجتماعي مناسب يساعدها على ادائه بمستوى عالي من الفعالية وتحفيزها و مساعدتها لتحقيق التكامل و التوافق بين أهدافها و أهداف المؤسسة.

التغيير التنظيمي:

المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الادارة العامة ، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسين:

* إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم و المحيط بفرض ملاءمة التنظيم و أساليب عمل الادارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، اي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها.

---

[1] عبد القادر مدني ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ،ص : 20

[2] علي غربي ، **تنمية الموارد البشرية** ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004.

[3] صالح الدين محمد عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة للموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر، 2002 .

[4] أحمد ماهر ، **غدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة للنشر ، ط5 ، 2011.

* المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية و نشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات ، و بالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية **1**

المفهوم الإجرائي:

التغيير التنظيمي هو فعل اجتماعي مقصود وهادف ، يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة منهم القائمين بعملية التسيير والمشاركين في التنظيم سواء مسيرين أو مسيرين إلا أن معدل الفائدة يختلف باختلاف الفاعل، فان كان المشرفين المباشرين هم الفاعلون .هدفت عملية التغيير إلى تحسين و تطوير الأداء الكلي للمنظمة و بالتالي تحقيق التكيف التوازن و الاستقرار، أما إن كان الفاعل هو العامل (المستويات الدنيا في المنظمة)، فان قيامه بأفعال اجتماعية هدفها تعظيم فائدته، و بما أن التغيير أنواع و بحسب دافع هذا الفعل يمكن أن يكون على مستوى المنظمة العام، إذ يشمل جميع معطيات النسق التنظيمي، كما يمكن أن يكون على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم ، و منه ما يتم على مستوى نمط العمل الفردي و أخير على مستوى العلاقات الشخصية أو ما يعرف بالتخطيط السليم للعمل.

و بما أن المقاربة السوسيولوجية المعتمدة في هذا البحث ترتكز على التحليل الاستراتيجي ل"ميشال كروزيه" و فريدبرغ ارهارد، فان التغيير الذي سيتم دراسته هو من مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق التنظيمي، إذ يشمل هذا النوع من التغيير التنظيمي برامج التكوين التي تقوم بها المنظمة من اجل المساهمة في عملية التغيير التنظيمي عند الحاجة اليه ، مع اتباع سياسات تحفيزية سواء معنوية او مادية من اجل تحقيق اهداف العمال و المنظمة في وقت واحد.

التحفيز:

التعريف اللغوي:

لغة: من مادة حفز ,حفز الرجل دفعه من خلفه ,تحفز للأمر تهيأ للمضي فيه ,واستعد وأسرع.2

المفهوم الاصطلاحي:

1 التحفيز : من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة ، فهناك من يطلق إسم التحفيز أو الحوافز و البعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز .و في البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز ، الحافز و الحفز .

– **التحفيز** "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الآداء

[1] يوسف سعدون ، **علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية** ، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س ، ص5

[2] **المعجم الوسيط** ، مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية ، مصر ، 2005 ، ص 148

و الإنجاز في المنظمة " 1.

"التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم2"

ويعرف برلسون وستاينر التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة"3

كما يمكن تعريف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل معينا

و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من إختصاص المدير ، الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة و بالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز و نتائجه على أرض الواقع .

كما يعرف التحفيز "أنه تلك المجهودات التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية و التجديد" 5 ، و يركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط بإستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع ، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير و تطور حاجات الأفراد مع الزمن .

ـــ **الحوافز** "هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب ، مكافآت ، ترقيات ، تقدير و غيرها.....الخ" 6، يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية و المعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه و في نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجات و لتخفيف مستوى الدافع .

---

[1] صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي : **الإدارة و الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن، 2007 ص 459

[2] عبد الرحمن، إيمان. . **المرجع المختصر في الإدارة**، شعاع للنشر والعلوم، ط1 ،حلب،2005، ص194

[3] مدني عبد القادر علاقي. **إدارة الموارد البشرية** ،دار زان للنشر، العربية السعودية ، 1999 ، ص435

[5] محمد الصيرفي : **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** ، دار قنديل ، ط 1،عمان ، الأردن، 2003 ،ص 297 .

[6] حسين حريم : **مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية وظائف المنظمة** ، دار الحامد ، ط1،عمان ، الأردن ، 2006 ،ص 247

كما تعرف **الحوافز** "بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها ، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى ،أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية "1

حسب هذا المفهوم يتضح أن كلا من الحوافز المادية و المعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك و مستويات الآداء ، أي كلما كانت الحوافز المعنوية و المادية ذات قيمة ، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها .

ـ **الحافز** "هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الإستجابة لها و بهذا ، فإنه نابع من بيئة العمل ، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيا في ذلك سياسات و تقاليد العمل في المنظمة "2 .

يبين هذا التعريف أن الحافز يتعلق بالعمل هدفه تفعيل الدوافع اتجاهه كذلك يبن هذا التعريف أن المدير لديه حرية التصرف في كيفية منح الحافز شريطة أن يلتزم بقواعد المؤسسة التي تختص بتنظيم هذه الجزئية .

أيضا يعرف الحافز "أنه الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد و تحرك دوافعهم ، و على ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية " 3 و من خلال هذا المفهوم يتبين أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد و تنمية الدوافع حتى تكون هناك إنجازات فعالة .

أما الحفز فيعرف "بأنه مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات و الرغبات ، وهكذا فإن عملية الحفز يمكن إعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن إستنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال آدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزا أم لا"4 .

– **سياسة التحفيز** هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع و كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المنظمات و يشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور ،مقدار المكافآت و الطريقة المتبعة في منحها ، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي إنعكاس لتصورات المؤسسة و نظرتها لأفرادها

---

[1] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، دار الفكر، ط 3، عمان، الأردن، 2004، ص 130.

[2] صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي ،**الإدارة و الأعمال** ، مرجع سبق ذكره ، ص 458 .

[3] عبد الرحمان توفيق ، **المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم آداء المرؤوسين و تحفيزهم** ، مركز الخبرات المهنية للإدارات ، ط 3 ، بدون بلد ، 2004 ،ص 65.

[4] علي عباس ، **أساسيات علم الإدارة** ، دار الميسرة ، ط 1 ،عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 169 .

-المفهوم الإجرائي لسياسة التحفيز:

يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيا : بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية بإستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل و تفعيل آدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة . هو عملية تنظيمية تقوم على استغلال الإمكانات المتاحة في بيئة العمل أو خارجها, لتحريك دوافع الإفراد نحو سلوك معين, بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاتهم ورغباتهم.

التكوين

التعريف اللغوي

* كوَّن تكوينًا

أ- الشيء : أحدثه، أوجده

ب -الشيء : ركبه و ألف بين أجزائه(1)

المفهوم الاصطلاحي

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع .

فقد عرفه " الهيتي" على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل ."2

كما عرفه clueck-f William:بأنه:" النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة ." 3

بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل .

---

[1] جبران مسعود .**رائد الطلاب**، بيروت دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص280

[2] علي يونس ميا و آخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)،العدد (1)، 2009،ص 6 .

[3] **نفس المرجع**، نفس الصفحة

ويعرف casse Pierre التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية و وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".1

ويعرفه " jardillier.P " بأنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات، تؤدي بالفرد إلى تغيير عام تسمح له بالقيام بمهام أخرى .أي أن التكوين يعمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الفرد وتعلمه مهارات جديدة تسمح له بالقيام بمهام أخرى، حيث يلعب التكوين دورا فعالا في جميع المجالات التي ترتبط بحياة الفرد المهنية .2

و يعرفه أمين ساعاتي "التكوين عملية تعلم تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة ، سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة و المسؤولين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أيا كانت مستوياتهم و أيا كانت تخصصاتهم "3

وهذا الأداء يمكن أن نحلله وفق المعادلة التالية : الأداء=معرفة *مهارة *واقعية

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104و105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي ،على أنه يعتبر حق والتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.4

---

[1] CASSE Pierre ,**la formation performante** , office des publications universitaires centrale Ben Aknoun , alger,1994,p48.

[2] عبد الكريم قريشي ، **التكوين و التوظيف في الجزائر**. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز الجامعي ورقلة، العدد1 ، 1998 ، ص 23

[3] أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية؛ التدريب من النظري إلى التطبيقي**؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998؛ ص74.

[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46.

كما يعرف بأنه:" مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية."1

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص2 .

كما يوصف التكوين (التدريب) بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين ."3

والتكوين كذلك هو: " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم و بيئتها."4

وهو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".5

ويعتبر أيضا:" نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها." 6

–المفهوم الإجرائي للتكـــوين:

بناءا على ماسبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه: عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم و. يتميز بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله .

---

[1] SEKIOU Lakhdar ,**gestion du personnel**, les éditions d'organisations, paris,1986,p153.

[5]2 علي محمد عبد الوهاب ،إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،1990،ص266.

[3] علي السلمي، **التدريب الإداري**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد80، 1970، ص06 .

[4] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1،2008،ص138 .

[5] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص167 .

[6] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، ط3 ، 2007، ص443 .

1-7-الدراسات السابقة

أ ـ دراسة بوشمال أحمد

بعنوان " سوسيولوجية التغير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي"

هي دراسة لنيل شهادة الماجستير ،قام بها الباحث بوشمال أحمد بمطاحن الأغواط، حيث طرح التساؤل عن ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية؟، و كانت الفرضية العامة لبحثه ،تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير مسييرين ومسيرين اذ انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ، وبالتالي انخفاض الإنتاجية. و قد قام ببحثه على عينة متكونة 92 مبحوث ، و حسب طبيعة موضوعه فقد اختار المنهج الوصفي التحليلي للقيام بدراسته ، مع استعمل تقنيات الملاحظة و الاستمارة و المقابلة ، لقد توصل من خلال بحثه هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو احد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون– الفعالية التنظيمية – ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصة سوقية معتبرة، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في بناء أفعال الأفراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الرضى الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

و قد اتضح لنه من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة أن العمال لا يتمتعون بالرضى العالي عن العمل و أمكانية مغادرة بعضا منهم بحثا عن وظائف فى مؤسسات أخرى و كذالك توسط مستوى الأداء وهو ما يؤشر ضعف مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة مطاحن الأغواط، كما تبين ذلك من خلال نتائج الدراسة.

---

[1] بوشمال أحمد، **سوسيولوجية التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير ، تخصص : تنظيم و عمل ، جامعة ورقلة، الجزائر ، غير منشورة ،2010-2011

ب ـ دراسة حداد بختة وسيد حياة (2015)

بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة" [1]

من خلال دراستهما التي اهتمت بالتركيز على الدور المؤثر و الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في إحداث التغييرات ، و إن مسؤولية هذه الأخيرة في إحداث التغيير تتعاظم و تزداد أهميتها، كون التغيير المنظمي يصبح مرتبط بشكل جوهري و إستراتيجي بتغيير الموارد البشرية.

و قد قامتا الباحثتان دراستهما الميدانية بفرع مسير المنظومة الكهربائية التابع لمجمع سونلغاز، وكان مجتمع البحث متكون من عمال وإطارات شركة التوزيع الكهرباء والغاز– فرع مسير المنظومة الكهربائية ،وقد تم اختيار العينة بصفة عشوائية منتظمة ، وكان حجمها 60 مفردة ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد وبشكل أساسي على الاستبيان كأداة من أدوات القياس لمتغيرات الدراسة ، أما في ميما يخص تحليل المعطيات فقد اعتمدتا على برنامج EXEL لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول، بالإضافة إلى جداول فرعية للأسئلة المستخدمة في الاستبيان يليها تحليل يعبر عنه من أجل إتاحة الفرصة لمن يريد التعمق أكثر في الموضوع و تقريب الفهم للدراسة.

و قد استنتجا ان هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، باعتبارها الجهة المسئولة على المورد والركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، كما استنتجتا أن لنجاح التغيير في المنظمة يجب على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة، و الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد الثقافة الأفضل التي يمكن أن تتكيف المتغيرات المفروضة عليها من الخارج بالتالي الاستجابة للتغير الحاصل في داخل المنظمة . أن التغيير الثقافي الذي يرفق التغيير المنظمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح له، و هنا تبرز دور إدارة الموارد البشرية كونها الجهة المسؤولة على العنصر البشري المكون الأساسي لثقافة المنظمة وهو من أهم دعائم التغيير، حيث تعتبر سياسة إدارة الموارد البشرية و إدارتها من أهم نقاط الارتكاز في إحداث التغيير الثقافي باعتبارها تسعى لتدعيم سلوكيات معينة و تنمية المهارات، وذلك من خلال إعادة صياغة استراتجياتها . و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي: إستراتيجية الاختيار و التعيين، استراتيجية التكيف الاجتماعي، إستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية الحوافز و إستراتيجية تقييم الأداء .

تبقى منظمة مسير المنظومة الكهربائية مجرد عينة أرادتا الباحثتان أن تظهر أهم نتائج دراستهما النظرية من خلالها وهذا للأسباب التالية– :

أهمية منظمة مسير المنظومة الكهربائية على المستوى مجمع سونلغاز– .

---

[1] حداد بختة ، سيد حياة ، **إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة** ،المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 06 ، 2015 ، ص 175

شهد مجمع سونلغاز تغييرات كبيرة، كإعادة الهيكلة وسعيه المتواصل للتغيير نحو الأحسن أي تغيير منظمي يحمل في محتواه تغيير في ثقافة المنظمة، فالثقافة هي المحرّك الفكري والسلوكي للنشاط داخل المنظمة، ومن الواجب الإشارة إلى إلزامية التزامن بين التغيير الثقافي والتغيير المنظمي حتى يحقق التغيير هدفه .

كما أن لإدارة الموارد البشرية الدور الأهم في التغيير الثقافي من خلال تهيئة الأرضية الملائمة له من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكييفها مع التغيير الحاصل عن طريق رسم معالم ثقافة منظمية تتجاوب مع التغيير. فتغيير استراتجياتها من خلال السعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة و غرس روح العمل الجماعي، وتدعيم طرق الاتصال، واطلاع افراد المنظمة على كل جديد يخص منظمتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية والاهتمام أكثر بتدريبهم وترقيتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا كل هذا يؤثر في نفسية المورد البشري وهكذا يتم كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي منظمة إحرازه من أجل نجاحها في تحقيق أي نوع من أنواع التغيير وإحداثه لخدمة أهدافها وتدعيم استراتجياتها.

ج ـ دراسة خصاونه :(2010)

بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى:

-(معرفة اتجاهات شاغلي وظائف الإدارة العليا -التعرف إلى المعوقات التي واجهت إدارة الموارد البشرية في إدارة عملية التغيير -التعرف إلى إيجابيات وسلبيات عملية التغيير في شركة الكهرباء الوطنية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا)

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

ضرورة دراسة المعوقات والعقبات الإدارية لعملية إدارة التغيير وخاصة تطبيق أنظمة مختلفة على العاملين في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في الشركة نحو التغيير لشركة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن ذلك وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

فيها من خلال توضيح الآثار الإيجابية الجيدة المترتبة على عملية إعادة الهيكلة فيها.

-التوعية المستمرة للعاملين في الشركة بخصوص عملية إدارة التغيير وعناصرها وآلياتها وانعكاساتها على أداء العاملين والأداء العام للشركة.

-دراسة تجارب المؤسسات الأخرى في موضوع إدارة التغيير لتلافي السلبيات المترتبة عليها.

د ـ دراسة Mitchell langbert 2011

بعنوان "ادارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية".

تحدثت هذه الدراسة عن أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال . وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية. وعموما فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

•إن احد التغيرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مدراء الموارد البشرية العامون عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبداء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل اكبر في التخطيط للموارد البشرية.

•هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية و ادارة هذه الموارد.

هـ ـ دراسة Hans Doorewaard and Yvonne Benschop 2002

بعنوان" إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي".

أشارت هذه الدراسة إلى وجود عدة مداخل لمساهمة الموارد البشرية في عملية التغيير بالمنظمات . كما ناقشت الدراسة مدى ضرورة وحساسية الدور المعنوي والعاطفي لتضافر الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وقد أوصت الدراسة بما يلي:

•بان الموارد البشرية العاملة بحاجة إلى إدراك القيمة المستمرة للتغيير بالنسبة للموظفين من خلال تطوير درجة الثقة والاعتمادية بالموارد البشرية.

•ضرورة إدراك الدور الجوهري للموارد البشرية العاملة بالمنظمات واشراكهم في إحداث التغيير سيؤدى إلى فهم أكبر لعملية التغيير.

•ضرورة الاهتمام بعادات وتقاليد الأفراد لما تلعبه من دور مهم في إحداث التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت الموارد البشرية ودورها في عمليات التغيير مثل دراسة بوشمال أحمد فقد أبرزت دراسته ان التغيير التنظيمي يعتبر من اهم العمليات الاستراتيجية التي تؤثر على سلو ك و اداء الموارد البشرية. ، دراسة خصاونه تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة المعوقات والعقبات الإدارية لعملية إدارة التغيير وخاصة تطبيق أنظمة مختلفة على العاملين لتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في الشركة نحو التغيير وتقليل الآثار السلبية.

وقد خرجت الدراسات الأجنبية ببعض التوصيات المهمة ومنها : إن هناك اتجاه واضح الأن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية ورغبتها وقدرتها على استخدام التكنولوجيا، و ضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة.

و نجد أن دراستنا تتفق الى حد كبير مع دراسة الباحثتين حداد بخة و سيد حياة و ذلك انها تطرقتا للتكوين و التحفيز من معرفة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وعملية التغيير.

1-9 صعوبات الدراسة:"

ككل الدراسات السوسيولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات في طريق البحث، التي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه تمثلت في:

- نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر
- غياب للدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع سوسيولوجيا مما تطلب منا، جهودا إضافية للحصول على المراجع.
- أهمية الموضوع لم تمكنا من الإلمام بكل الجوانب الأخرى .

الفصـــــــل الثـــــــاني

إدارة المـــــــوارد البشـــــرية

تمهيد

2-1- ماهية إدارة الموارد البشرية.

2-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

2-1-2- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

2-1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية

2-2- وظـــائف إدارة الموارد البشرية

2-2-1- تخطيط الموارد البشرية

2-2-2- البحث و الإستقطاب للموارد البشرية

2-2-3- الإختيار والتعيين

2-3- تنمية الموارد البشرية وصيانتها

2-3-1- تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين

2-3-2- تنمية الموارد البشرية عن تقييم الأداء

2-3-3- تنمية الموارد البشرية عن تخطيط المسار الوظيفي.

2-3-4- المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز

خلاصة

تمهيد

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ، و يشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات ، مباني ... في الحصول على تلك المخرجات ، و يمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام و إدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية ، و لذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ، و لا يكفي – أبدا كما يعتقد البعض – التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظماتها ، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية.

وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

2-1 ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، «و يتلخص المنطق الجديد للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة .....احترام الانسان و استثمار طاقاته باعتباره شريكا و ليس مجرد أجير ...» 1.

[1] علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002، ص 35

2-1-1: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية : لقد ركزت ادارة المنظمات على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما عليها الإهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. فالمورد البشري هو محور كل نشاط و مبعث حيوية و فعالية كل الثروات و عليه يتوقف الكفاء و النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها و تفوقها و الاستمرار و المنافسة.

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد، نظرا لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية « ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة » .1

« ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنشأة ». 2

نعرض مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لها.

1ـ التعريف الأول : «يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الاجراءات المتعلقة باختيار وتعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الادارة و خلق روح تعاونية بينها ، و الوصول بالمؤسسة الى اعلى مستويات الانتاجية »3.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر،2002، ص15.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار لجامعية، مصر، 2001، ص27.

[3] علي السلمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 35

1-التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»1.

2-التعريف الثالث : يعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية « بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد »2.

3-التعريف الرابع : يرى Pigros.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية «عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية».3

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين و الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها وهذه الاسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية : كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبة الموارد البشرية فيها.« فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية » 4.

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي إستمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

1- قبل الثورة الصناعية : وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، « ففي نظام العبودية أعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له. وكانت السلطة

---

[1] مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص 27.

[2] صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث،مصر،ص04.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[4] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان، 2003، ص 20.

المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام إحتكارا للحرفة » 1.

2- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها2:

أ - التوسع في إستخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ب - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

وقد سببت هذه الظواهر إلى الإستغناء أحيانا عن العمال و الإحتياج إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، بالإضافة إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور حيث أعتبر مجرد سلعة تباع وتشترى بعد إعتماد الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العمال. بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية « رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين» 3.

3- مرحلة القرن العشرين : لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها:

أ- ظهور حركة الإدارة العلمية : لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أبي الإدارة فردريك تايلور Frederick Taylor،« وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الثانية ». وقد توصل تايلور الى ان للإدارة أربعة أسس هي :

- التطوير الحقيقي للإدارة.
- الإختيار العلمي للعاملين .
- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

---

[1] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 1998،ص 10.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره**، ص 33.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ، مصر ،2001، ص 35.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وإنخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ب- نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث إستخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ج- الحرب العالمية الأولى : خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق إختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ،كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم.

د- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : « لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorneبالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo، وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ».[1]

و- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر : لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. «وإدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومركز جذب داخلها، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية. وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فسنجد أنها تحتل مكانة هامة في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية، كما أن التغيرات العالمية الحديثة كظهور التكتلات الدولية بدورها ستؤثر على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية.

---

[1] **نفس المرجع**، ص 25.

2-1-2 الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها بإتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، « فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من إختصاصيين في الأمور الإدارية والبسيكولوجية والإجتماعية » [1] للقيام بمهامها.

غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال حضور وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة وفي هذا السياق سنتطرق إلى :

- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- أشكال تنظم إدارة الموارد البشرية.

أولا : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

1- **أدوار إدارة الموارد البشرية** : ويعتبر هذا العنصر عاملا أساسيا في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة مختلف الأدوار لتحسين أدائها وللإستجابة لمتطلبات مجمل التغيرات البيئية.

2- **حجم المؤسسة** : ويتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر حجم المؤسسة في تحديد وضعها التنظيمي، فمثلا مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات والأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- **كثافة المورد البشري** : كلما زاد المورد البشري كلما زاد إعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه. والتنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيوليها إهتماما متزايدا وهذا ما سيعكس وضعها في البناء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

4- **مستوى التقانة** : تلعب التقانة دورا أساسيا في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر عليها سلبا وهذا لإحلال الآلة محل عنصر العمل، ولذا نجد المؤسسات ذات التقانة العالية تعطي أدوار هامشية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يجعلها مهملة أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

---

[1] ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص 276.

5- **خصائص سوق العمل** : تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالإستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي كتنفيذ سياسات الإختيار، التعيين، التدريب وتقويم الأداء بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الإستقرار في الإتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

6- **توفر الكوادر الإدارية الكفؤة** : إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية، تمثل عائقا أمام المؤسسات في إستحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة إستخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة، « ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية و الإجتماعية و القانونية و الإقتصادية، لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه » [1].

ثانيا : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية : مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها و إستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة. لذا فأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، « ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف » [2].وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل المشار لها سابقا إذ نجد :

1- **الشكل القائم على الأقسام** : ويستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الأعمال وتتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

أ- **قسم التوظيف** : ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة .

ب- **قسم التدريب والتطوير** : ويهتم هذا القسم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الإحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في إختيار أسلوب التدريب المناسب. كما يهتم هذا القسم بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 48.

[2] أحمد عرفة، سمية شلبي، **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني**، مؤسسة شباب الجامعة، ط3، الاسكندرية، 2002، ص 17.

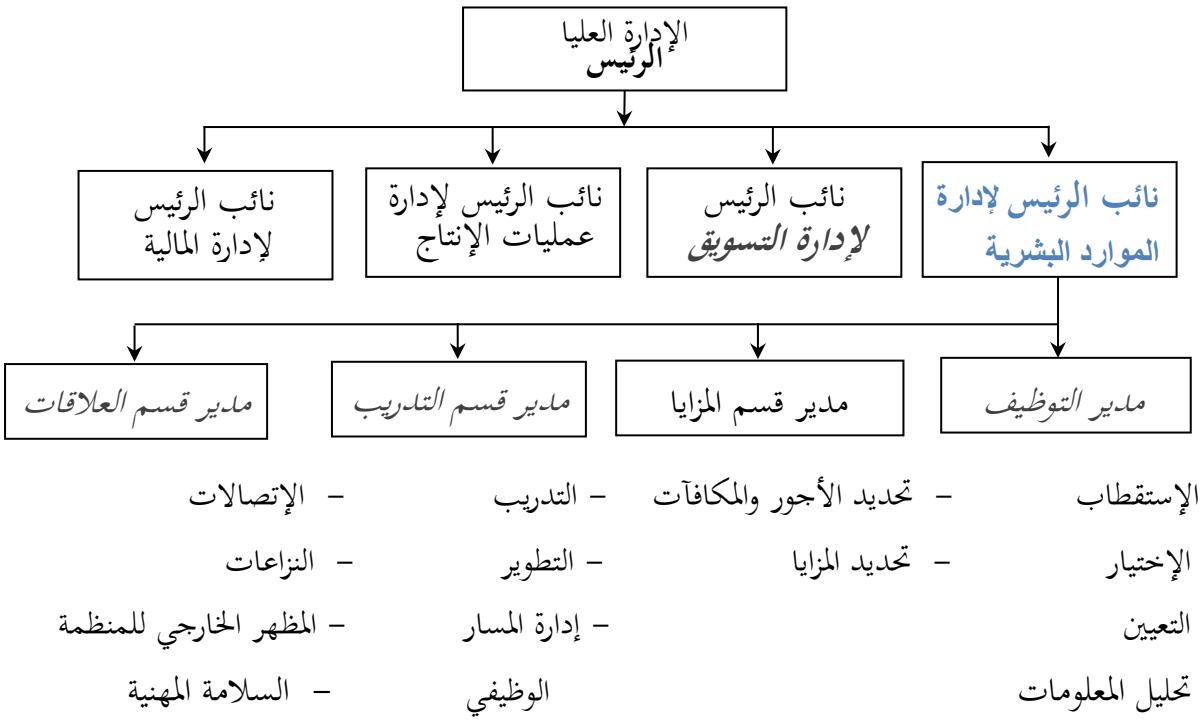
ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

ج- قسم المزايا والمكافآت : ويهتم هذا القسم بتسيير و إدارة أجور، مكافآت ومزايا العاملين .

د- قسم العلاقات : ويشتمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما :

- علاقات العمل وتغطي علاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية.
- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح:

شكل رقم (1) يوضح : إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

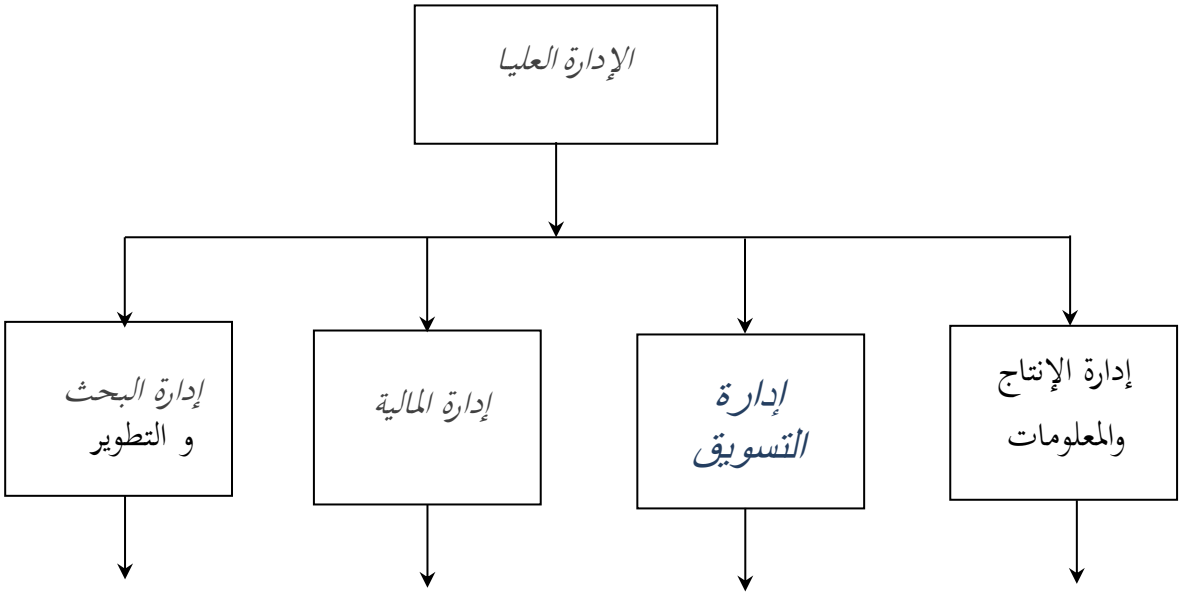


المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 53.

نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة. وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في إتخاذ القرارات في المؤسسة.

2- **الشكل القائم على المركزية** : ويشيع إستخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من كلف وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل رقم (2) يوضح: إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2-1-3 : أهداف إدارة الموارد البشرية

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم ، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي :

أولا : الأهداف الإجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ثانيا : أهداف العاملين : وتتمثل فيما يلي :

1- العمل على ترقية وتقدم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللاإنسانية في معاملة العمال.

ثالثا : أهداف المؤسسة : وتتمثل فيما يلي :

1- « العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة » 1.

2- « العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض» 2.

3- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4- « المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة » 3.بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.

« بناءا على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية »4.

2-2 : وظـائف إدارة الموارد البشرية

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وتحقيق مجمل الأهداف المشار إليها سابقا، تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة حيث تشتمل على تخطيط الموارد البشرية، البحث والإستقطاب للموارد البشرية المطلوبة ثم الإختيار والتعيين. وهذا ما سنبينه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

2-2-1 : تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لإتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من إتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها.

---

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[2] مهدي حسن زويلف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص13،14

[3] علي السلمي، **إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية**، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985، ص 19.

[4] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط2، لبنان،2000، ص13.

« وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح، تترجح إلى اليمين واليسار بين قوى إقتصادية أعلى منها وأقوى ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال » 1.

وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصر هام ومحوري في المؤسسة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الإستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المؤسسة من يد عاملة كفؤة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية، وسنتطرق فيما يلي إلى :

تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهميتها في المؤسسة والخطوات الأساسية التي تمر بها.

أولا : تعريف تخطيط الموارد البشرية :« إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب » 2، أو بمفهوم آخر هو « عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين» 3.

إذن فتخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساسا على التخمين.

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية : ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد إحتياجاتها من الموارد البشرية نظرا للتغييرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما سيؤثر على مشاريعها و إستراتيجياتها. وتتمثل هذه الأهمية في تقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات:

1- تحسين إستغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ بحاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشيا أو تصحيحا للمشكلات.

2- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف إحتياجاتها والتعرف على عرض و طلب العمالة.

3- وضع شروط إستبدال هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيثما تقتضي الحاجة سواء على أساس مؤقت أو مستديم.

---

[1] أحمد محمد المصري، **التخطيط و المراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 47.

[2] عقيل جاسم عبد الله، **مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط** ، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص163.

[3] موسى اللوزي، **التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر،ط1، عمان،1999، ص ص286،285.

4- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، إذ يساعد على إتخاذ التدابير اللازمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين، النقل الترقية، والتدريب.

5- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق .كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين والتدريب والتطوير.....إلخ.

6- « تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة » 1 .

ثالثا : خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي2 :

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة : وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

4- تنمية الخطط التنفيذية : أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الإستقطاب، الإختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

2-2-2 : البحث و الإستقطاب للموارد البشرية

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الإحتياجات عن طريق محاولة الحصول عن أنسب الأشخاص وجذب وإستقطاب أكفئهم للعمل بالمؤسسة.

---

[1] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 66.

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص ،ص 68، 69.

أولا : مفهوم الإستقطاب:« الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف »1.

ثانيا : مصادر الإستقطاب : تنقسم مصادر إستقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- **المصادر الداخلية** : « وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية » 2. فإذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها. وعادة في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية : مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء أو الموظفون السابقون.

2- المصادر الخارجية : قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها إكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الخالية فلابد من الحصول على بعض العمال ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والإبتكار، وتتكون المصادر الخارجية عادة من 3:

- الإعلان في الصحف والمجلات، ووكالات الإستخدام العامة والخاصة.
- توصيات من موظفي المنشأة.
- النقابات العمالية والمدارس المهنية بالإضافة إلى المعاهد والجامعات والطلبات الشخصية .

إذا مما سبق يتضح أن سياسة الإدارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة، هي إيجاد أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها فإذا عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الإدارة الإعتماد على المصادر الخارجية.

---

[1] محمد سعيد سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

[2] حمداوي وسيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 89.

[3] صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10،09 مارس 2004، ص 14. عن موقع الأنترنيت . www.sarambite.com

2-2-3 : الإختيار والتعيين

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وإستقطاب أكفئهم تأتي مرحلة إختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمؤسسة وسنتطرق فيما يلي إلى كل منهما بالتفصيل.

أولا : الإختيار : تعتبر عملية الإختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والآخر يرفض .كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد.

وتتطلب عملية إختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي :

1- المقابلة المبدئية : وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، و الغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية. ومن هذه المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لتترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن سمعة المؤسسة .

2 – طلب التوظيف : يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشتمل:

الإسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي وغيرها.

3- الإختبارات : « تعتبر من إجراءات الإختيار وقد تتعدد هذه الإختبارات إلى عدة أنواع بغرض الإختيار الأفضل للأفراد وإستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الإختبارات هو إكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم» [1]، وتعرف الإختبارات بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين ويمكن تقسيم الإختبارات بصفة عامة إلى : إختبارات الأداء، إختبارات الذكاء، إختبارات الإستعداد والقدرات، إختبارات ميول الشخص للعمل وأخيرا إختبارات المهارة أو الدقة.

4- المقابلات: بعد إجراء الإختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، والهدف منها هو الحكم عن قرب مدى صلاحية المرشحين للوظيفة وإختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية. كما يعتمد على خبراته في مجال دراسة سلوك الأفراد. ،

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 21.

5- الفحص الطبي : وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمترشحين حيث ستتم التصفية و إختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

ثانيا : التعيين :وهو آخر مرحلة من مراحل الإختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الإجراءات وأنظمة العمل. هذا بعد الفحص الطبي للمرشحين المقبولين وإتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة، وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها. ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى الوزير، وهكذا وبدخول العامل إلى مرحلة مزاولة العمل عادة ما يخضع إلى عدة إختبارات وفترات تجريبية كي تتحدد جدارته ومدى إستطاعته مزاولة هذا العمل، فإن اجتاز هذا الإختبار بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الإستغناء عنه في الحالة العكسية.

2-3: تنمية الموارد البشرية وصيانتها

إن أي مؤسسة تسعى إلى النمو والنجاح في ظل التغيرات والتحديات التي تفرزها ظاهرة العولمة لا تكتفي فقط بالإختيار الجيد للعاملين بها، وإنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطورة. فنجاحها يتوقف على وجود عمال أكفاء، مؤهلين ومحمسين للعمل بجدية. وفي هذا السياق تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على توفير إمكانيات التنمية الفعالة والمستمرة لمعارف العاملين، ذات العلاقة بنشاط وأهداف المؤسسة وعلى إختلاف مستوياتهم الإدارية، كما تعمل على توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بالإضافة إلى المحافظة عليهم عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الوسائل الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتنمية العمال والمحافظة عليهم.

2-3-1: تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين.

إن التكوين هو إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث « يساعد على مسايرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض إحتياجات وتحديات جديدة لابد من مواجهتها ومواكبتها ضمانا للإستقرار والتغلب على أخطار المنافسة» 1.

أولا: مفهوم التكوين: يقصد بالتكوين « العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض إكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر» 2.

---

[1] هدى سيد لطيف، **الأسس العلمية للإدارة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995، ص ص108، 109.

[2] أحمد طرطار، **الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص88.

أو بمفهوم آخر هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغييرات في سلوك المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسهل وتيسر بلوغ أهداف التنظيم، فإذا جرى التكوين بطريقة مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى إكتساب المعنيين المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها. وعموما يمكن القول بأن كل الأشخاص قادرين على التعلم والتكوين، لكن بطرق مختلفة وهذا حسب درجة قابلية كل فرد، إذن فلابد أن تؤخذ هذه الأمور بعين الإعتبار عند تصميم برامج التكوين بحيث يجد كل شخص معني فيها ما يلائمه. وبالطبع فإن كل متكون يحتاج ولو بدرجات متفاوتة إلى قدوة حسنة وإرشادات واضحة، وفرصة تسمح له بأن يختبر نفسه عن طريق الممارسة.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التكوين عملية ديناميكية مستمرة وإحدى الوسائل الأساسية في المؤسسة، تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والإتجاهات والمهارات والخبرات، بما يمكنه من أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

ثانيا : أهداف التكوين:

يهدف التكوين عادة إلى[2] :

1- إكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي التي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.

2- يعين الفرد على تنمية وتطوير المهارة في العمل الذي يؤديه، و هذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في إنتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.

3- يمنح المتكون فرصة إستكشاف جوانب النقص والقصور في إتجاهاته، وميوله ويحفزه لتنمية قيم وإتجاهات إيجابية.

4- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

وحتى يحقق التكوين مجمل هذه الأهداف لابد أن يكون قائم على أسس موضوعية وعلمية. وأن يكون نشاط تعاوني هادف بين أطراف ثلاثة هي الإدارة، المتكون والمكون، حيث يكمن دور الإدارة في تأكيدها وقناعتها بأهمية التكوين، فتخطط له وتوفر له كل الإمكانيات المادية والفنية لنجاحه، أما المتكون فينبغي أن يقبل على التكوين كأداة لتنمية أسلوب تفكير جديد وفرصة لتنمية قدراته ومهاراته والمُكون هو قطب ومركز الدائرة في فعالية التكوين، فيقتضي أن يكون مفكرا إلى جانب كونه فاعل ويستوجب أن تتوافر فيه معارف ومهارات و إتجاهات إيجابية متنوعة.

---

[2] أمين عبد العزيز، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 248.

ثالثا : أنواع التكوين : يمكن أن نقسم التكوين حسب ثلاثة عناصر وهي : مرحلة التوظف، نوع الوظائف وحسب المكان.

1- **مرحلة التوظيف** : ونميز فيه ما يلي :

توجيه الموظفين الجدد، للتكوين أثناء العمل، التكوين لتجديد المعرفة والمهارة، التكوين بغرض الترقية والنقل، التكوين لتهيئة المعاش.

2- **حسب نوع الوظائف** : و نجد : التكوين المهني والفني، التكوين التخصصي و التكوين الإداري.

3- **حسب المكان** : وينقسم إلى التكوين داخل المؤسسة والتكوين خارجها.

رابعا : خطوات التكوين :تتم عملية التكوين من خلال أربعة مراحل هي 1:

1- تحديد الإحتياجات التكوين : تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين. وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفة محددة.

2- تصميم برنامج التكوين : والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم إستخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التكوين إلى المتدربين كما يتم تحديد المساعدات التكوينية وكجزء من تصميم برنامج التكوين، ويجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

3- تنفيذ برنامج التكوين: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد الجلسات، الراحات. الخ)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التكوين وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

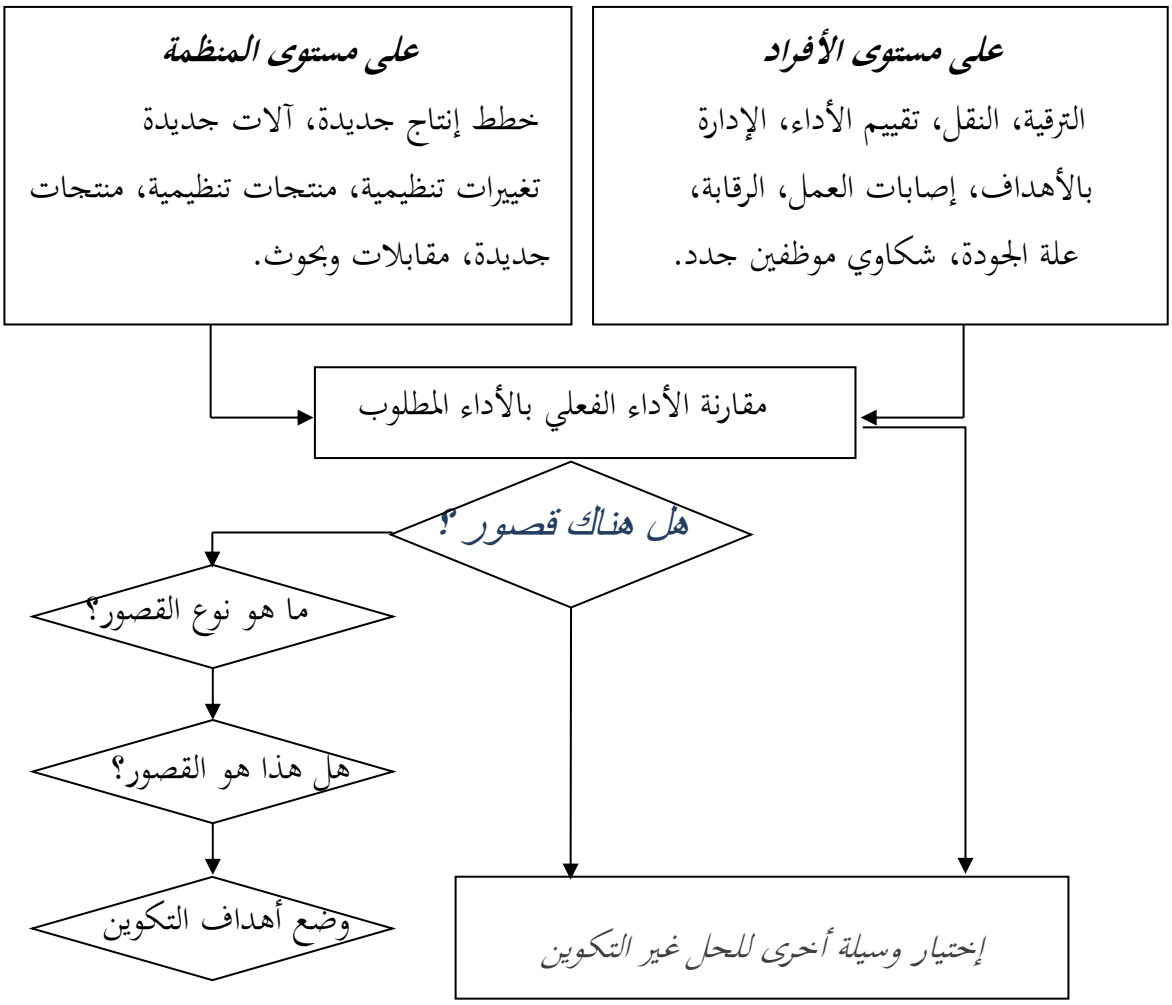
4- تقييم كفاءة التكوين: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكونين محل التكوين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التكوين ككل.

خامسا : أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين: يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل والشكل التالي يوضح ذلك:

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 321.

شكل رقم (3) يـــوضح : أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين



المصدر : أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 321.

2-3-2 :تنمية الموارد البشرية عن طريق تقييم الأداء

إن تنمية الموارد البشرية وزيادة معارفها وكفاءاتها وقدراتها لا يقتصر على عملية التدريب فقط وإنما تستمر، فللحكم على مدى فعالية البرنامج وحتى يمكن التعرف على مدى تقدم الأفراد، لابد من إجراء عملية تقييم لأدائهم.

أولا : مفهوم تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط. ولقد تعددت التسهيلات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه العملية فقد سميت تارة تقييم الإدارة وتارة قياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الشائعة هي تقييم الأداء، وقد تعددت تعاريفه إذ عرف على أنه « دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة

سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى» 1،أي هو عملية التقييم والتقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء: حسب الدكتور كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين 2:

1- الهدف الإداري : وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستقالات.

2- الهدف التطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، لكن في الواقع هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، وعموما تتمثل أهداف التقييم فيما يلي :

أ - العدالة والدقة في المكافآت.

ب- معرفة العمال نواحي القصور في أدائهم مما يعطي لهم فرصة لتجنبها مستقبلا.

ج- يساعد التقييم الموضوعي على إعداد سياسة جديدة للترقية وتخطيط المسار الوظيفي.

د- ترشيد سياسة الإختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

هـ- تحسين علاقات العمل في المؤسسة بحيث التقييم العادل يخلق لدى العمال الشعور بالراحة والطمأنينة.

ثالثا : الطرق الأساسية لتقييم الأداء : تتمثل الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية فيما يلي:

1- **طريقة الإختبار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات الخاصة بأداء الفرد وتوزيعها في ثنائيات، بحيث كل ثنائية تعبر عن النواحي الطيبة في الفرد والأخرى تحمل النواحي غير المرغوب فيها لديه. ويتم طبعها في قوائم خاصة بحيث كل قائمة تحمل أربع عبارات ويتم إعداد شفرة سرية تحمل العبارات الأكثر إنطباعا لدى الفرد، ومن جهة أخرى يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر إنطباعا على الشخص والأقل إنطباعا عليه، وهكذا وبمراجعة القوائم مع الشفرة يتم تقييم الفرد عن طريق إحتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع الشفرة.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها صعبة الإدراك، إلى جانب صعوبة الإحتفاظ بسرية الشفرة.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2000، ص 303.

[2] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2003/2002، ص 59.

2- **طريقة الأحداث الحرجة** : ويقصد بالحدث ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة يحدد نجاحه أو فشله بحيث يركز المشرف على كيفية مواجهة الفرد لهذا السلوك أثناء عمله. يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد العامل من عدمها في أجندة خاصة وتقسم إلى قسمين، قسم للأحداث التي تدل على كفاءة العامل وقسم للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وهكذا يمكن أن يقيم المشرف العامل بطريقة موضوعية، غير أن من عيوبها إضاعة للوقت ومضايقة للعمال بحيث يشعرون أنهم مراقبون باستمرار.

3-**طريقة الإدارة بالأهداف:** وتعتمد على مدخل وضع الأهداف وتتكون من عدة خطوات هي[1]:

أ - تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.

ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

ج - إعطاء فرصة أو السماح للفرد من تحقيق هذه الخطة التنفيذية.

د - قياس مدى إنجاز الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

و - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولضمان نجاح الإدارة بالأهداف لابد من توفر المتطلبات التالية:

- أن تكون الأهداف في صورة كمية ويمكن تحقيقها بحيث لا تتعارض مع تحديات وقدرات الفرد.
- مساهمة الأفراد بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف.
- أن تخدم الأهداف الخطة التنفيذية، كأساس للمناقشة بين المدير والأفراد بخصوص أدائهم.

نلاحظ أن هذه الطريقة إهتمامها الرئيسي الأداء المستقبلي للفرد، لكن حين تطبق في الواقع فنجد أنها تركز على النتائج التي يحققها الفرد وتهمل الطرق التي توصل للنتائج المرغوبة.

4- طريقة قوائم المراجعة: وهي من أحدث طرق التقييم ويتم بموجبها إعداد قائمة تحتوي على أسئلة خاصة بسلوك الفرد في الأداء، ويطلب القائم بالتقييم حسب رأيه الشخصي بالفرد وهذا بوضع نعم أو لا أمام كل سؤال، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرية لكل سؤال.

5- طريقة المقارنات الثنائية: وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين كل واحد من العاملين مع الآخرين، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

6- طريقة الترتيب البسيط: حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا، وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

---

[1] راوية حسن ، **مرجع سبق ذكره**، ص 214.

رابعا: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم: إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، وهذا ما يعرض عملية التقييم إلى الكثير من الأخطاء والتي نذكر أهمها فيما يلي1:

1- التحيز من جانب القائم بالتقييم إتجاه العوامل التي يحبها و تأثره بالحالات المتوسطة .

2- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم.

3- التحيزات الشخصية و الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة.

2-3-3: تنمية الموارد البشرية عن طريق تخطيط المسار الوظيفي.

تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي « يتم بموجبها المواءمة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين إحتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو» 2 .

إن الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق، والمؤسسة الناجحة هي التي تتيح فرص للعاملين لكي يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية، وإدراك المؤسسة لحاجتها لهذه الطاقات بما يحقق أهدافها في الحاضر والمستقبل.

أولا: تعريف المسار الوظيفي: « يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا، ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره وينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة» 3.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية. لأنه « غالبا ما يوضع الفرد في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وميوله فيصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتنميته، فيصبح الفرد عبء والتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف أو إنهاء عمله إجباريا. لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية» 4.

---

[1] صلاح الشنوبي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص ص 185، 187.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص285

[3] حمداوي وسيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 113.

[4] راوية محمد حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 338، 339.

وتهتم بتوجيههم وتطويرهم مما يؤدي إلى تحفيزهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

«وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل » 1.

ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي: تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإن كان للعامل طموحات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، والسعي لتحقيق الإستقرار والنمو والرضا عن العمل، فإن المؤسسة في المقابل تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط. وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى إدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للأفراد وأهدافها، ويتم تجميع كل هذه الأهداف في برامج تسيير المسارات الوظيفية، وفيما يلي أهم الأسباب التي أدت إلى إهتمام المؤسسات بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد:

1- إعداد المؤسسة خطط المسارات الوظيفية للعمال، يحسن من سمعتها خارجيا ويزيد من جاذبيتها في إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

2- إن المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس، والإختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا إلى الجمود الوظيفي في مختلف المستويات.

3- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد على تنمية العمال ورفع مهاراتهم، مما يؤدي إلى سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب مختلف التغيرات.

4- « إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية، يجعلهم أكثر إرتباطا بالمنشأة ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمال» 2.

5- زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع قدراتهم و إستعداداتهم، وبالتالي تنخفض تكلفة العمالة وتزيد قدرة المؤسسة على المنافسة.

6- تحفيز العمال من خلال إطلاعهم على الفرص المستقبلية المتاحة لهم في المؤسسة.

7- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية.

---

[1] حمداوي وسيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 113.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره**، ص261.

2-3-4 : المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز

إن إستخدام التحفيز وأنظمة المكافآت إحدى أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في إستخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

أولا : الدخل :

1- **مفهوم نظام الدخل** : يمثل الدخل مجموع المنافع الإقتصادية، الإجتماعية والبسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد في عمله سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، وتشمل كل ما يدفع له بالساعة أو أسبوعيا أوشهريا مقابل قيامه بالعمل.

2- **أهداف نظام الدخل** : يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع وفعال يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم، والدخل يعتبر وسيلة لإشباع الإحتاجات الأساسية للعامل سواء المتعلقة بمستوى معيشتة أو بقائه أو إندماجه في العلاقات الإجتماعية، فالنظام الفعال للدخل يهدف إلى تحقيق مايلي :

أ - الحفاظ على العمال الحاليين خاصة ذوي الكفاءات العالية.

ب- الحصول على عمال أكفاء جدد ذوي طاقات ضرورية للمؤسسة.

ج- توجيه سلوك العمال وفقا لما يحقق أهداف المؤسسة، وتشجيع العمال للإهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن مستوى الأداء على مستوى كل وحدات المؤسسة .

ثانيا: التحفيز:

1- **مفهوم التحفيز** :

يقصد بالتحفيز « تشجيع الأفراد وإستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية» [1].

فتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء و الإستمرار.

2- **أنواع التحفيز** : يمكن أن تصنف الحوافز على النحو التالي :

---

[1] صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، مرجع سبق ذكره.

أ- **من حيث موضوعها** : ويتم التمييز بين نوعين :

- **حوافز مادية** : تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صور مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

- **حوافز معنوية** : مثل الإعتراف، التقدير، الثناء والمديح، إشتراك العمال في التسيير فالعامل يحتاج دائما لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز.

ب- **من حيث أثرها** : ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز أيضا :

- **حوافز إيجابية** : مثل منح شهادات تقدير، العلاوات ...إلخ، أي هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

- **حوافز سلبية** : وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل .

ج- **من حيث أطرافها** : وقد تعطي لمجموعة من العاملين أو لعامل واحد كالآتي :

- **حوافز فردية** : وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهوداته أوسلوكاته الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

- **حوافز جماعية** : وتقدم إلى العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازاة لهم على إنجازهم حجم معين من الإنتاج، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق الجماعي فيما بين العمال وكذلك إلى زيادة الإنتاجية.

3- **أهمية التحفيز** : تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فالتحفيز هو القوة الدافعة لتمييز العنصر البشري وتميز المؤسسة. فكما قال نابليون :« القائد الذي يطلب من جنوده إنجازا كبيرا، دون أن يثير فيهم الحماس والرغبة، كمثل الحدّاد الذي يطرق الحديد باردا» [1].بشكل عام إذ تم التحفيز بشكل ناجح فإنه يحقق النتائج التالية:

أ- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

ب- زيادة مدخولات العمال وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة.

ج- تنمية روح التعاون بين العمال وتحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر إجتهادا.

د- تشجيع الإبتكارات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض تكاليفه.

هـ- تجنب بعض مشاكل العمل كالغيابات وقلة الصراعات مما يخلق إستقرار الموارد البشرية للمؤسسة.

و- يقود التحفيز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة وإستقرار قيم العمل.

---

[1] صلاح عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

4- **شروط نجاح نظام الحوافز**: حتى تحقق الحوافز النتائج السابقة الذكر لابد من تحقق الشروط التالية :

أ - ربط الحوافز بأهداف الإدارة والعمال معا، أي لابد من تحديد مسار الحوافز.

ب- « أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذن فلا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته» 1.

ج - لابد أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية.

د - ضمان إستمرار الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة .

ه - إرتباط الحوافز إرتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.

و- أن يكون نظام الحوافز متناسبا مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.

يمكن القول أن الهدف من التكوين وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة، وتنميتها إستجابة لمتطلبات العولمة إضافة إلى جذب الموارد البشرية الأخرى غير أن المؤسسات الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير من هذه الخاصيات، كما أنها لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

الخـــــلاصة:

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية اتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف. فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الإبتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من السياسات والوظائف من بينها تخطيط القوى العاملة، سياسة الإختيار والتعيين، الإستقطاب، التنمية و التكوين....الخ.

إذن فبتغيير المؤسسة نظرتها إتجاه أهمية تسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالصيغة الحديثة تتمكن من تحقيق أهدافها ومفاهيمها. و قبل التطرق لعلاقة هذا المورد الفعال بالتغيير التنظيمي داخل المنظمة لابد من تحديد البعد المفاهيمي لهذه الأخيرة وهذا ما سنتناوله بالدراسة من خلال الفصل الموالي.

الفصـــــل الثـــالث

عمليـــــــة التغييـــــــر

تمهيد

3-1- مفهوم التغيير

3-1-1- تعريف التغيير

3-1-2- تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي.

3-1-3- التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات الإدارة

3-1-4- التنظيم الاداري و تغيير المؤسسات

3-1-5- المقاربات النظرية للتغيير

3-2- التغيير التنظيمي

3-2-1- تعريف التغيير التنظيمي

3-2-2- دواعي التغيير

3-2-3- أهمية وأهداف التغيير

3-2-4- تصنيفات التغيير

3-2-5- مجالات التغيير

3-2-6- عناصر عملية التغيير

3-3-6- القياس في ادارة التغيير

3-3- إدارة التغيير

3-3-3- استراتيجيات ادارة التغيير
3-3-4- مراحل التغيير
3-3-5- أساليب التغيير
3-4- قيادة التغيير
3-4-1- مسؤولية إحداث التغيير
3-4-2- التعريف بقيادة التغيير
3-4-3- القياد الاستراتيجية للتغيير
3-4-4- نماذج قيادة التغيير
3-5- مقاومة التغيير
3-5-1- وجهات النظر حول التغيير
3-5-2- العوائق و المشاكل المرتبطة بالتغيير
3-5-3- طبيعة المقاومة
3-5-4- التغلب على مقاومة التغيير
3-6- علاقة التغيير التنظيمي ببعض المصطلحات
3-6-1- الثقافة التنظيمية و التغيير
3-6-2- طرق التعديل الثقافي
3-6-3- دور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير
3-6-4- دور الموارد البشرية في احداث التغيير
3-6-5- عوامل نجاح التغيير في المؤسسات
خلاصة

تمهيد :

تتعدد و تختلف مفاهيم التغيير وفقا لزاوية النظر اليه : الأسباب ، النتائج ، المظاهر و الأعراض ، الاتجاه والتأثر و التأثير ، يعتبر التغيير من المفاهيم الادارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي الى واقع مستقبلي أفضل و ذلك من خلال اتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير،" أي تعديل تبادر به الادارة تاركا أثره على أي أو كل من العمل و مناخ العمل السائد للفرد"1.التغيير" ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية متعمدة ، ينتج عنها ادخال تطوير بدرج ما على عنصر او اكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد"2 ، اي ان التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة.

3-1 : مفهوم التغيير

3-1-1: تعريف التغيير

أولا ـ التعريف اللغوي : ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي :

غير الشيء أي بدله و جعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه ، و يقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان3، تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته و كينونته إلى شيء آخر تماما أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه.

ثانيا ـ التعريف الاصطلاحي : التغيير في المنظور الاداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها ادبيات الادارية عنه، وقد شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين و الكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فقد عرفه علي السلمي : تحركا ديناميكيا بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية ، و الفكرية ليجعل بين طياته وعود و أحلام للبعض ، وندم وآلام للبعض الآخر ، وفق الاستعداد الفني و الانساني4. " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الانسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس في الماديات و الافكار "5 .

---

[1] سعيد يس عامر ، **التغيير و مصادره و أثاره** ـ المؤتمر السنوي الثاني ، سير انجاز التغيير و تطوير منظمات الأعمال ، القاهرة ، 1992، ص36.

[2] "(ورقة بحثية ، **ادارة التغيير و الموارد البشرية** ، WWW.ituarabic.org ; HTM)

[3] إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار ، **المعجم الوسيط** ، تركيا ، المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر و التوزيع ، بدون سنة نشر ، ص 668

[4] علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص

[5] سعيد يس عامر، **الادارة وتحديات التغيير**، مركز وايد سرفس للاستشارات و التطوير الاداري، مصر، 2000، ص 255.

ـ أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه " هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة و تحسينها و نقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية و نجاحا و ملاءمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة دائما ، لأن منظمة العمل أو الجهاز الاداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الاجباري و غير المرغوب "1 .

ـ أما فاروق السيد فقد عرف التغيير بـ : " التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة ، ويعني الانتقال من حالة الى أخرى في المكان والزمان "2.

كل تعديل نسبي في احد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام 3

و من خلال ذكرنا للتعاريف السابقة ، نستطيع تصور تعريف للتغيير كما يلي : التغيير هو نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية أو المحتملة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من اجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

3-1-2: تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي.

يتغير تسيير المؤسسات بشكل مستمر ، وهذا راجع الى تغييرات بيئية ، تكنولوجية و التغيير في مفاهيم الادارة ، فالتغيير البيئي ناتج عن التغيير في الأوضاع السياسية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية إضافة التغييرات القانونية و تغيير أذواق المستهلكين . أما بالنسبة للتغيير التكنولوجي فقد حولت المؤسسات من العمل اليدوي الى الأتمتة و بعدها الحواسيب الآلية حين اتجهت تجارة الأعمال نحو التجارة الالكترونية ، أما بالنسبة للإدارة فقد تغيرت نظريا و عمليا بحيث استبدلت النظرية الكلاسيكية و السلوكية بالنظرية العامة للنظم ، والعمل الفردي بالعمل الجماعي ، والتنظيمات الأفقية بالتنظيمات الشبكية . تغيرت و تطورت أنماط تسيير المؤسسات نتيجة لتطور نظريات الادارة بالشكل التالي :

ـ نظرت النظرية العلمية و الكلاسيكية للمؤسسة من الزاوية الميكانيكية بحيث ركزت الأولى على رفع

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، ص380

[2] فارق السيد عثمان ، **قوى ادارة التغيير** ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000، ص 09

[3] Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON (**Le Changement Organisationnel : Théorie Et pratique**), AGMV Marquis Québec Canada 2002,P2

الانتاجية بالاستفادة القصوى من العمال بحيث حددت منهجية منظمة للعمل وفقا لمفهوم التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور 1

، أما النظرية الكلاسيكية فركزت على وضع المبادئ لتأدية العمل بأكثر فعالية من خلال ادخال مفهوم المنطق و العقلانية ، إضافة إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها على الأفراد و المؤسسات و هو ما تطرق اليه هنري فايول ، و من الناحية السوسيولوجية فنجد ماكس فيبر في نظرية البيروقراطية.

ـ كان تركيز علماء اجتماع التنظيم منصبا على قضايا معينة ، كالتوازن و التكامل و الاتساق وغيرها ، و هذا يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات ، ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين:

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه. ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي21 "فيبر وسيمون" (M.Weber and H. M. Simon) إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه" (M.Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذا الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام3 ،والحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسيولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما:

أولاً: اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانياً: نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

ـ النظرية السلوكية ركزت على علاقة الأفراد بالإدارة بحث أكدت على أن تأخذ الإدارة في الاعتبار سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تجاوبهم مع مناخ العمل و الذي يعكس تصرفاتهم حسب نتائج دراسات التون مايو من تجارب الهاوثورن و دراسة التحفيز لفرديريك هرزبرغ 4 حيث كانت نظـرة السلـــــوكيين

---

[1] غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسات** ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2008 ، ص24

[2] وهما النموذج المثالي عند فيبر ونظرية العقلانية المحدودة عند سيمون.

[3] يوسف سعدون، **التحليل السوسيولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية:** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004.

[4] فريد النجار ، **التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب ط ، 2007 ، ص70

للمؤسسة من الزاوية الديناميكية .

ـ أدت النظرية الكلاسيكية الحديثة التي من روادها دريكر ، جيليني ، سلوان الى ظهور الادارة بالأهداف و التي تدعوا الى توحيد أهداف الأفراد لتصب في هدف المؤسسة1 . و تعتبر أكثر النظريات اتجاها نحو عقلنة الانتاج و التسيير و هذا ما يجعلها تقترب من المدرسة الكلاسيكية .

ـ اعتبرت نظرية شوشلان المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة و متكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد ، إذ تنطوي تحت هذا النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها بحيث دعت نظرية النظم لضرورة التنسيق و التفاعل ما بين هذه الأنظمة داخل المؤسسة عن طريق المساهمة الجماعية للأفراد ، ومن خصائص النظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا ، فالأول يكون في اتصال مباشر مع البيئة أما الثاني فيعمل بمعزل عنها الا انه في الواقع لا توجد أنظمة مغلقة لأنه نادرا ما توجد مؤسسات تتمتع بالاكتفاء الذاتي مما يجعلها تتبع مفهوم النظام المفتوح لأجل الصمود و البقاء.

حولت نظرية النظم العلوم الادارية في تحليلها للمؤسسة من حالة التأكد الى عدم التأكد و تعدد الاحتمالات نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها و الذي يمثل أساس التغيير التنظيمي2 . فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات لأنه يتحرك دائما نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو.

و لما زادت الحاجة للمؤسسة لربط ادارتها بالبيئة التي تنشط فيها زادت الحاجة لاكتشاف أساليب ادارية تسمح بمواكبة التغييرات و كان السبيل في ذلك هو الادارة الديناميكية المتفاعلة مع مستجدات البيئة و تياراتها بمواضيعها البارزة التالية3:

ادارة الجودة الشاملة التي تمثل ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكِّر بها الإدارة حول تحسين الجودة؛ فهي مدخل يُعبِّر عن مزيدٍ من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في اتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، كما أنها تُعبر عن تغيُّر مستمر في الإدارة بالنظر إلى النتائج، وإلى إدارة تتفهَّم وتدير العمليات بشكل يحقِّق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة، والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة"4.

---

[1] غول فرحات ،**مرجع سبق ذكره** ، ص32

[2] مؤيد سعيد السالم ، **نظرية المنظمة : الهيكل و التصميم** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط2 ، 2005 ، ص32.

[3] حسن ابراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، ط1 ،2002 ص 108.

[4] عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "**منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية**"، مجلة الإدارة العامة، العدد (3)، (الرياض المعهد الإدارة العامة)، 1994.ص411-413

الادارة المعرفية: تقوم على الاستفادة من معارف و خبرات المؤسسات السابقة في حل المشكلات و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات من نفس الطبيعة ، فالادارة المعرفية هي نقل المعارف و التجارب و الممارسات الادارية الناجحة عبر العالم ففي هذا الصدد ظهرت نظرية" Z" للعالم الياباني وليام اوشي و الذي دعا المؤسسات الأمريكية لتبني الادارة اليابانية الناجحة حتى ترفع من فعاليتها مع المحافظة على القيم الخاصة بها.1

ادارة المؤسسات المتعلمة تعد من المفاهيم الادارية حداثة و قد تطرق له بيتر سانج حيث عرفها بالمؤسسة المتابعة والراصدة للتغيرات الحادثة سواء بداخلها أو في مؤسسات أخرى و من التجارب و الخبرات السابقة من خلال مواردها البشرية ، و العاملة باستمرار على تحسين أدائها استنادا على تجاربها السابقة أو تلك التي تحاكي المؤسسات الرائدة و من مبادئها : العمل الجماعي ، البحث عن المعلومات و حسن استخدامها ، التمكين ، المشاركة و القيادة الناجحة. ادارة المؤسسات التعلمة تعمل على تحقيق التحسين و النمو و التفوق التنافسي مما يدفع المؤسسات للعمل جاهدة و باستمرار من اجل اكتساب معرفة تنظيمية تمكنها من المحافظة على بقائها.

3-2 : التغيير التنظيمي

3-2-1 : تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر و السريع في القوى المؤثرة فيها ، والتي يصعب التنبؤ بها و التحكم فيها ، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة2 .

يعرف علي السلمي التغيير التنظيمي " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل ، مستهدفة أح أمرين هما : ملائمة أوضاع المنظمة و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها ، وذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين المنظمة و بين الظروف البيئية التي يعمل فيها . أو استحداث أوضاع ادارية و أساليب تنظيمية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات ، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر"3.

و قد عرفه هوت بأنه عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوك التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الأداء أو اجراءات و طرق و ظروف العمل ، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة و التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التميز،

[1] حسن ابراهيم بلوط ،**مرجع سبق ذكره**، ص 108.

[2] ثابت عبد الرحمان ، **المدخل الحديث في الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص216.

[3] علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ب ط ،ص 256

لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و كذلك المنظمات ، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن.1

مما سبق نستنتج أن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين و تطوير و إدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف ، سياسات و عناصر العمل بغرض استحداث اوضاع داخلية تحقق الانسجام و التوافق بينهما و بين الاوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية و التفوق على المنظمات الأخرى .

3-2-2 : دواعي التغيير التنظيمي

يستدعي إحداث التغيير و تنفيذه الى عدة قوى داخلية وخارجية يمكن إجمالها كالتالي :

القوى الخارجية المحفزة على التغيير التنظيمي2 :

ـ طلبات الزبائن ،

ـ التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة.

ـ التغييرات السياسية والقانونية ،

ـ التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة و التي ادت الى تحول نمط الحياة من مرتكز على النزعة الفردية الى مرتكز على النزعة الجماعية.

ـ الفرص و التهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة.

القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير التنظيمي3:

التغيير في الآلات و المنتجات و خطوط الانتاج .

التغيير في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل.

التغيير في اساليب و اجراءات العمل مثل ما يقود إليه التأكيد على الجودة كاستخدام الخرائط الاحصائية و الأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية .

ـ التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه ورقابة.

ـ التغيير في علاقات السلطة و المسؤولية .

ـ تدني الأرباح الذي يقود إلى الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء بمستوى الأداء.

لا يكون التغيير فقط عند وجود مشكلة فعلا و انما بمجرد الشعور بالخلل و توقع المشاكل ، تلجأ المؤسسة للتغيير مما يستدعي منها التشخيص و التحليل الدائم لوضعيتها.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس ، **مرجع سابق** ، ص 262

[2] Jean Brilman(**Les Meilleurs Pratiques De Management**) Edition D'organisation , Paris Frances , Quatrième Edition, 2003,P 422.

[3] زهير عبد الرحيم عاطف ، **هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمات** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ب ط ، 2009 ، ص 190.

3-2-3 : أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.

أولا : أهمية التغيير التنظيمي :

أهمية التغيير من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية داخلية كانت و التي تكون من داخل التنظيم اي من مبادرات الأفراد أو خارجية تفرضه عدة عوامل اقتصادية و سياسية و تكنولوجية و اجتماعية او ثقافية من خلال التعديلات المتواصلة و التي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو اخرى أكثر تقدما.

بالنسبة للعمال:

تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود و التخلص من الأعمال الروتينية.

تحويل الكفاءات الفردية الى جماعية من خلال العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة ، و بالتالي تحويل المعرفة الكامنة الى معرفة معلنة.

بالنسبة للعملاء :

تحقيق أفضل اشباع للرغبات المتحددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم و بالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل و الذي اصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية.[1]

بالنسبة للمؤسسة :

ان التغيير تحسين في الكم و النوع لمجالات المؤسسة بكسر حالة الخمود التي تعيشها و التخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه نحو الابداع.[2]

ثانيا : أهداف التغيير التنظيمي.

تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين 3 و هما:

ـ الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف و التأقلم ليسا بالأمرين الهينين و هذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد.

ـ تحديد مسار او اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة ، فيمكن ان يكون موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز ، أو زيادة البحوث و تشجيع الابداع .

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات ،**إدارة التغيير و التحديات المعاصرة**، دار حامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ،ط1، 2006 ،ص64.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير و التطوير** ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عملن الأردن ، ط1 ، 2007، ص27.

[3] حسن ابراهيم بلوط ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص332، 333

3-2-4 : تصنيفات التغيير التنظيمي.

توجد للتغيير عدة أنواع و ذلك تبعا للمعيار المستخدم في التصنيف : الشمولية ، موضوع التغيير ، السرعة ، التخطيط.

أولا: التغيير الشامل و التغيير الجزئي :

يحدد منتزبرغ مستوين للتغيير1 الماكرو و الميكرو اذ يعود الاهتمام بهما لسببين أولهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي يحمل عليها التغيير ، أما الثاني فيمثل الارتباط ما بين الكل و الجزء ، فكل تغيير جزئي يؤثر على استراتيجية المؤسسة . فالتغيير الشامل يمس كل ابعاد المؤسسة بحيث يمتد الى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة اصحاب المصلحة ، اما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع او مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا أنه يمكن أن يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كليا فان التغيير في احد الأنظمة يؤثر على الأخرى .

ثانيا : التغيير المادي و التغيير المعنوي :

وفقا لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي و الذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجية المستخدمة و التغيير المعنوي و الذي يشمل السلوك النفسي و الاجتماعي عند الأفراد2.

ثالثا : التغيير السريع و التغيير التدريجي:

أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع و التغيير البطيء ، فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ اليه و لكن تبقى نتائجه غير مضمونة ، أما الثاني فبالرغم من أنه بطيء الا انه يبقى اكثر رسوخا و فعالية من سابقه3.

رابعا : التغيير المخطط و التغيير الغير مخطط:

يمكن تعريف التخطيط المخطط بالمصمم مسبقا و المنفذ بطريقة منظمة و مدروسة لحل المشاكل أو سد الفجوات التي يمكن أن تظهر بأن أداء المؤسسة الفعلي و المتوقع أو استثمار فرص تم اغفالها4 . مما يتطلب الاستعداد الاداري المسبق و القدرة على تحديد المشاكل بشكل منظم . أما التغيير غير المخطط فهو الذي يحدث بشكل متفاجئ و سريع كنتيجة للنزعات بين الأفراد و تقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

---

[1] Michel Barabel, Olivier Meier, **Manageor : des meilleurs pratiques de management,** Dunod , Paris,2006, p393.

[2] خضير كاظم حمود ، **منظمة المعرفة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، ط1 ، 2010، ص 244

[3] زيد منير عبوي (**مرجع سبق ذكره**) ، ص 29

[4] حسن ابراهيم بلوط ، (**مرجع سبق ذكره**) ، ص335

3-2-5 : مجالات التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير ما هي الا نتائج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا و أحيانا أخرى الأفراد و الأنظمة معا فهذه العملية تطرأ على :

أولا : استراتيجية المؤسسة.

و يشمل إما الاستراتيجية العامة للمؤسسة كالتغيير في الأهداف المسطرة مثل التوجه نحو اسواق جديدة أو تقديم منتوجات جديدة ، الاستراتيجية الفرعية أو الوظيفية بمعنى ما يتعلق بقرارات المؤسسة المتعلقة بتخصيص الموارد1.

ثانيا : الأنشطة والأعمال.

أين تتم إضافة أعمال جديدة أو التخلي عن بعض الأعمال أو دمج بعض الأنشطة مع أخرى2 .

ثالثا: الموارد المادية و التكنولوجية المستخدمة.

و تعني الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية للمدخلات إلى مخرجات بما في ذلك الأتمتة، أما أبرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات و التي شجعت المؤسسات على الابداع و الابتكار من خلال التحصيل المعلوماتي3 .

رابعا : سياسات و طرق و إجراءات العمل.

إلغاء سياسات قائمة بأخرى جديدة أو تعديلها و تبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء4

خامسا : الهيكل التنظيمي.

يكون التغيير الهيكلي نتيجة للتغيير في استراتيجية المؤسسة باعادة تصميم الوظائف و تقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق و نماذج الاتصال و السلطة أو في حال اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحول نحو الهيكلة المسطحة5 .

---

[1] كسنة أمحمد ، **مواضيع متنوعة في ادارة الأعمال** ، غرناطة للنشر و التوزيع ، ط 1، 2009 ، ص 105.

[2] رضا السيد، **قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،القاهرة،مصر،ط1. 2007، ص59.

[3] مدحت ابو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ،مصر ،ط1. 2008،ص 20.

[4] زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره) ، ص 39

[5] سعيد يس عامر ،(مرجع سبق ذكره) ، ص 205.

سادسا: العنصر البشري

التغيير هنا يأخذ شكل الزيادة أو النقصان ، إما باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح او فصل بعض الأفراد أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية . أو يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الابداعية و تطويرها1 و استثماراتها في مجالات الاستراتيجية ، الانتاجية ، التنافسية ، و حثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة و في مثال ذلك اسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي و الذي تقوم من خلاله الادارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل و التحديد في آلياته على أساس التعاون الاداري و التشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء و المرؤوسين.

سابعا: القيادة

تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة و فرص قيم جديدة و ذلك في ظل رؤيا جديدة تعزز اعتقاد العاملين في قدرتها على القيادة من خلال ما تتمتع به من نفوذ يمكن التأثير به على الأفراد من اجل زيادة التجاوب مع التغيير2 .

ثامنا: الثقافة التنظيمية

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية تفكيك و تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم و تحديد حجم الفجوة الواجب تقليصها ما بين الثقافة السائدة و الثقافة المطلوبة3.

3-2-6: عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمسة مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح و غياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب و هي: الرؤيا ،المهارات ، الحوافز ،الموارد ،خطة العمل.4

إن احداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين وخبراء لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح أم لا.

أولا: مكونات العملية التغييرية: بحيث تتكون من ست عناصر و هي:

الموضوع : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير

المغير : ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية التغييرية.

---

[1] حسن ابراهيم بلوط ، **مرجع سبق ذكره** ، ص343

[2] محمد قاسم القريوني ،**نظرية المنظمة و التنظيم** ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، ط3، 2008 ، ص 384.

[3] زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ،محمد عبد القادر، **وظائف و عمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2010،ص44.

[4] مدحت ابو النصر ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 28.

مؤيد التغيير : من يقدم الدعم و المساعدة لإنجاح العملية

المحايد : الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة و التأييد ، ولا الرفض و المعارضة.

المقاوم : من يرفض العملية التغييرية و يقاومها بالتشويش و السعي لإفشالها.

مقاومة المقاومة : و هي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة[1].

ثانيا : مبادئ العملية التغييرية : تقتضي مجموعة من المبادئ كالتالي[2]:

ـ التدرج في اجراء التغيير.

ـ معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم اجرائه.

ـ معالجة ردود الأفعال و اكتشاف أعراض ما بعد التغيير.

ـ الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير و القبول بها.

ثالثا :مبادئ السلطة في العملية التغييرية :أما في ما يخص السلطة فقد حدد قرينيي ثلاثة مبادئ[3]

ـــ **مبدأ السلطة من جانب واحد** : و يقوم هذا المبدأ على القوة الرسمية التي تعزي الى المسؤولين باعتبارهم الوحدين الذين لديهم الحق في اقتراح التغيير.

ـــ **مبدأ مشاركة المرؤوسين في السلطة** : و يقوم على اساس أن للمرؤوسين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي تجنب مشورتهم عند القيام بعملية التغيير و خصوصا إذا كانوا ذوي كفاءات و مهارات عالية.

مبدأ تفويض السلطة : و يقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين لأجل المشاركة في التخطيط لعملية التغيير من الاعداد الى غاية التطبيق.

3-3 : إدارة التغيير

3-3-1 : تعريف إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير[4].

هي تحرك الادارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير ، و تجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أضل الطرق فعالية لإحداث التغيير [5].

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات ، **(مرجع سبق ذكره)**،ص100.

[2] حسن ابراهيم بلوط ، **(مرجع سبق ذكره)** ، ص337، 338.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات ، **(مرجع سبق ذكره)**،ص ص102،103.

[4] رضا السيد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 54.

[5] زهير عبد الرحيم عاطف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 189.

إدارة التغيير هي قبول التحول من وضع التوازن نحو وضع آخر سعيا في ذلك للتحكم في مراحل التحول الغامضة.

تعبر ادارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا و فعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير و المدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال و الذي يعتبر ضرورة تمس كافة العاملين بالمنظمة[1] .

تعرف إدارة التغيير بسلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن المنظمة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة.

3-3-2- : إدارة التغيير في المؤسسات

أولا : مميزات المؤسسات القادرة على التكيف :تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها و بيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف مع التغيير[2] بـ :

- مرونة التنظيم
- الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير و الخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه.
- المعرفة و المهارات الإدارية للأفراد بالإضافة الى المهارات القيادية للرؤساء و المشرفين.
- توفر برامج التحكم في التكاليف و أنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة.

ثانيا برامج المؤسسات مع التغيير: تتعامل هذه المؤسسات مع التغيير وفقا لثلاثة برامج [3] :

- التوقع و التنبؤ بالتغيير و هذا بتحديد طبيعته و القوى التي يمكن أن تؤثر فيه و من بينها قوى المقاومة التي ينتجها الأفراد.
- توجيه التغيير و تبنيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة .
- إشراك كافة أفراد المنظمة في العملية التغييرية.

ثالثا: التقنيات الخاصة بإدارة التغيير: تتمثل في :

- البحوث التنظيمية التجريبية و ترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية اي اختبارها في المشاريع المصغرة.

---

[1] سعيد يس عامر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 51.

[2] **نفس المرجع** ، ص: 51.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات ، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

- الابداع في دراسة المشاريع مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل و طبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع ماثلتها في المؤسسات الأخرى.
- التطور العلمي لسلوك الباحثين و الذي أدى إلى تطوير تقنيات التغيير مثل : تقنية التعلم الاجتماعي ، تغير العلاقة بين أعضاء الفريق ن و بين المجموعات في المؤسسة.
- التطور في نظريات الادارة القائد الى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات مثل : الادارة بالاهداف ، الادارة بالتجوال ، الادارة بالثقة.

3-3-3 : استراتيجيات إدارة التغيير

إن حدوث العملية التغيرية يرتبط بالتخطيط له وفقا لاستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة و الحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ. ابرز هذه الاستراتيجيات.

أولا- استراتيجية البراعة القيادية

و تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من اجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة و فقا لتوقعاته[1]

ثانيا ـ استراتيجية القوة و الصد

و تقوم على استخدام السلطة وأساليب الترغيبية لإحداث التغيير[2] بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه و سلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم و نقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية.

ثالثا ـ استراتيجية الاقناع.

تقوم هذه الاستراتيجية على استخدام العقلانية و المنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي و توضيح الهدف من العملية التغييرية و منافعها للمؤسسة و الافراد[3].و من مزايا هذه الاستراتيجية اقتناع الأفراد بالتغيير و الالتزام بتنفيذه و العمل على نجاحه إضافة إلى الثقة و المصداقية في قيادة التغيير.

رابعا ـ استراتيجية التشارك في القوة.

و تقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف و البدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد و إمكانات و التي على اساسها يتم اكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تستدعي إجراءات تغيرية [4] ، فهذه الاستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من أجل المناقشة و التعاون و لكنها

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات ، **مرجع سابق**، ص26.

[2] حسن ابراهيم بلوط ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 352.

[3] زيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 32

[4] خضير كاظم حمود ، **مرجع سبق ذكره**، ص 259

تبقى نافعة لما تحققه من التزام قوي من قبل الافراد بالاضافة الى تثقيفهم نتاجا للمشاركة و التمكين والاشراف.

3-3-4 : مراحل التغيير

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي كل حسب رأيه وذلك بعد المحاولة الأولى لـ : Kurt Lewn كارت لوين 1951 حيث بيّن أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد Dégel للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير changement ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد كما يلي 1.

أولا: مرحلة الاذابة التهيئة والإعداد:

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين و أعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل و مشاكل التكيف مع البيئة 2، وتعد هذه المرحلة مهمة جدا ، بحيث تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير و كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة اهمال او اغفال هذه المرحلة.

ثانيا : مرحلة التغيير

في هذه المرحلة يتم اختيار بعض الاساليب و الاجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ، بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة حسب ما تقتضيه العملية سواء: الواجبات ، المهام ، التقنيات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الهيكل التنظيمي3.

ثالثا: مرحلة التجميد

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد ، بحيث تهدف الى تثبيت التغيير بتوجيه مسار الأداء و العمل وفقا للطرق الجديدة 4.

3-3-5 : أساليب التغيير

أولا : الأسلوب التقليدي

تقوم هنا ادارة المنظمة بالاستجابة الى التغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع او رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث لا يمكنها الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير 5 .

---

[1] Jean Pierre Helfer, et autres, **Management, Strategie et Organisation**

[2] أحمد ماهر ، **الإدارة : المبادئ و المهارات**، شركة الجلال للطباعة ، ب ط ، 2003 - 2004، ص 634.

[3] اسماعيل محمد السيد، **الادارة الاستراتيجية** ، المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1999 ، ص 352 .

[4] محمد قاسم القريوني ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 339..

[5] زهير عبد الرحيم عاطف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 189.

ثانيا : الأسلوب الحديث (أسلوب التنبأ).

ادارة المنظمة تقوم بتوقع و تنبؤ التغيير و الاعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للإستفادة من فرصه و تجنب تحدياته و ذلك بتشخيص الوضع القائم و مقارنته مع المرغوب للاستثمار في نقاط قوة المنظمة و تحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة لتحقيق أعلى العوائد حتى تحافظ المنظمة على بقائها1.

و من أجل استخدام هذا الأسلوب فإنه يتطلب على المنظمة ان يكون لديها نظام معلومات استراتيجي حتى يتيح لها امكانية الحصول على البيانات و المؤشرات الدالة على التغيير ثم معالجتها و تحويلها الى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

3-3-6: القياس في ادارة التغيير

يتم قياس نتائج التغيير وفقا لأربعة أساليب وهي : القياس، المشاهدات ، التجارب ، الحالات العملية2 .بحيث يمكن استخدام كل هذه الطرق في عملية تغيير واحدة أو البعض منها إذ تعتمد التجربة على الاختبار السليم لما سوف تتم تجربته ، و الرقابة والمعالجة السليمة للمتغيرات و قياس الفروق بينهما، أما طريقة المشاهدة فتستدعي الوصف الدقيق للمتغيرات بناء على الملاحظة الهادفة ، أما القياس فيعتمد على تحديد الفروق السلوكية ما بين الأفراد و أنواع هذه الفروق.

كما تستخدم آلات التصوير في بعض الأحيان لقياس درجات التغيير مما يبرز الدور المهم للتكنولوجيا في التأثير على سلوك الأفراد و الادارة داخل وخارج المنظمة.

3-4 : قيادة التغيير

3-4-1 : مسؤولية إحداث التغيير

تسند مسؤولية احداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد و ذلك تبعا لنمط القيادة المتبع : سلطوي ، بيروقراطي ، ديموقراطي ..الخ3، فيعتبر المبادر إلى التغيير و المخطط له و المسؤول على تحديد و معرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المنظمة و ماهي ردود الأفعال تجاهه لمعرفته لنقاط الضعف في ادارته و الواجب تغييرها.

يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها و التي تمثل طريقة الوصول الى المستقبل المخطط له مسبقا4، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة و المستخدمة كمدخلات للعملية التغييرية.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ،ط5. 2007، ص 219

[2] فريد النجار ، **مرجع سبق ذكره**، ص 61

[3] فريد النجار ، **المرجع السابق** ، ص 60

[4] حسن ابراهيم بلوط ، **مرجع سبق ذكره**،ص 337.

يحتاج التغيير إلى قيادة ودعم من قبل الادارة العليا فهي المسؤولة عن التخطيط و وضع الخطط البديلة فهي تقود عملية التغيير من خلال التسويق له ، تطوير معايير تقييم أداء ، الاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الأخرى . بالإضافة الى أهمية الاستعانة باستشاري خارجي للتطوير التنظيمي و الذي يمثل الدور الحيادي و الموضوعي في إحداث العملية التغييرية1.

3-4-2 : التعريف بقيادة التغيير.

إن المنظمات في حاجة الى احداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة و التكيف مع تعدد و تحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية و خيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير2 .

تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد و تحديد الاتجاهات و الأهداف و دفع العمال لإحداث التغيير الإيجابي و تحقيق الفعالية. بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات و تعمل الادارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الادارة و القيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية من العملية التغييرية3 .

قيادة التغيير هي مجموع المعارف الفنية ، الطرق ، و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة3.

3-4-3 : القياد الاستراتيجية للتغيير

هي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المالية و البشرية من اجل احداث التغيير استراتيجيا اي على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناء على التحليل الدقيق للماضي4.

تتمثل عناصر القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- تحديد الرؤيا و الرسالة
- التخيل و التفكير في أساليب جديدة للعمل
- اختيار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء
- إجراء التجارب
- قياس نقاط القوة و نقاط الضعف
- التطبيقات العملية للنتائج.

---

[1] محمد قاسم القريوني ، **مرجع سبق ذكره**،ص 345.

[2] زيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 82.

[3] Olivier Meier et Al, Op, Cit, p217

[4] فريد النجار ، **مرجع سبق ذكره**، ص 61

3-4-4 : نماذج قيادة التغيير

يمكن لقائد المنظمة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد و توحيدها لتصب في هدف المنظمة من خلال تنمية روح الفريق و المشاركة في القرارات و دعم الديموقراطية، وتتلخص نماذج قيادة التغيير في :

أولا : التغيير من القمة الى القاعدة

تكون المبادرة الى التغيير من الادارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة 1 .

ثانيا : التغيير من أسفل الى أعلى

و هنا تكون المبادرة الى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الادارية بدعم و تشجيع الأفراد العاملين ، بحيث يقوم على الإبداع و المبادرات الفردية التي تسعى الى تحسين الأوضاع العملية و العلاقات الاجتماعية و التي تقود الى تحسين الأداء 2، و لمدير الادارة الوسطى دور مهم في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة اليه و المكلفين بتنفيذه بالتوفيق بين رؤيا المؤسسة و المعارف التشغيلية3.

ثالثا: التغيير من القمة الى القاعدة الى القمة.

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين اذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة و الذي يجمع كل الأفراد في المستوى الواحد و المستويات المختلفة للتنظيم ، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الادارة العليا و عرضها و توضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها و ابداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو ان تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة لمناقشتها و الخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة4.

3-5 : مقاومة التغيير

3-5-1 : وجهات النظر حول التغيير

ان الكثير من القادة الاداريين يعرفون آثار التغيير في التطور و التنمية و يضعون مخططات لتغيير الهياكل التنظيمية لتحقيق كفاءة أكثر إلا أنهم لا يطبقونه و يتخذون منه موقفا سلبيا و بدون وعي يقاومون فكرة التغيير مثلهم في ذلك الشخص العادي ، فهم يعتبرونه حالة ازمة لما يحمله من مخاوف و مخاطر ، و منهم من يؤمن بان التغيير يجب ان يحدث عندما تكون منافعه اكبر من تكلفته و لكن الواقع لا يبقى صحيحا في كافة الحالات .

[1] حسن ابراهيم بلوط ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 351.

[2] حسن ابراهيم بلوط ، **نفس مرجع و الصفحة سابقا.**

[3]Michel Barabel, Olivier Meier, Op, Cit, p423.

[4] فريد النجار ، **مرجع سبق ذكره**، ص91

و لاشك انه يمكن تحقيق نتائج أكثر جدية لو كانت النظرة الى التغيير كتحد لا كتهديد، و هذا من شأنه المساعدة في تنفيذ التغيير لدى كل من يطلب منهم التعاون لإجرائه سواء كانوا عاملين أو متعاملين معه مما يولد الشعور بالثقة و الأمل بأن يكون التغيير أكبلا فائدة لمن يقوم به1.

3-5-2 : العوائق و المشاكل المرتبطة بالتغيير

إن العوائق المعتادة و المألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لأن ضغوط النتائج في المدى القصير و الزمن غير الكافي لإحداث العملية يتزامنان و يظهران خطرا واحدا يرافق التغيير2 .

أولا : تزامن التغييرات

كل تغيير ينتج عنه زيادة أعباء العمل و القلق حول ايجاد الحلول التأقلم مما يجعل الأفراد أمام عدة تغييرات متزامنة تقتضي التسيير بطريقة مستمرة ومتلازمة.

ثانيا: التغيرات المتضاعفة والمتناقضة في بعض الأحيان:

ان المؤسسة تعيش عددا متزايدا من المشاريع الابداعية المستمرة استجابة للضغوط البيئية مما يجعلها في وضعية تهديد نتيجة لتضاعف التغيرات داخل المؤسسة من تبعثر القوى و ضعفها نتيجة لتناقض استجابة الأفراد غير القادرين على تقديم الاقتراحات الجديدة بشكل سريع.

ثالثا : التغيرات السريعة و المتكررة:

تجد المؤسسة نفسها أما تغييرات كثيرة ناتجة عن التطور في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مما يدفعها للتعديل في هيكلها و طرق عملها و الذي يطرح التساؤل حول عمل الأفراد، فهي تواجه صعوبة مسايرة التغيير إما بالحاجة إلى الوقت أو عدم القدرة على تنفيذه.

3-5-3 : طبيعة المقاومة

يواجه القادة صعوبة ادارة و تنفيذ التغيير حتى لو كان في صالح المؤسسة لان القيام بأي عملية للتغيير سواء فيما يخص الأفراد أو الأنظمة يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد لها و التعاون و المشاركة في انجاحها ، لذلك لابد لقادة التغيير مراعاة مدى تأثير هذه العملية و ما هو رد فعلهم تجاهها. لأن الأفراد لا يقبلون إلا التغييرات المبررة بناء على شرعيتها و المعرفة حسب سوشمان Suchman بالقبول العام و الوحدة المشكلة داخل التنظيم الاجتماعي المكون من القيم و اعتقادات الأفراد3 .

---

[1]Jean Brilman Op, Cit,P 426.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات ، **مرجع سابق**، ص26.

[3]Michel Barabel , Olivier Meier, Op, Cit, P405.

يمكن تعريف مقاومة التغيير بامتناع و رفض الأفراد الامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم و وظائفهم 1 اذ يعتبر ذلك سلوكا طبيعيا يعود لعدم الاقناع بفكرة التغيير ، فيمكن للمقاومة أن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين ، أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المؤسسة و يستفيدون من خدماتها ، سرية و عندها تكون أسباب المقاومة شخصية ، علنية و عندها تكون المقاومة جماعية بعد الاتفاق على الامتناع و خلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو انخفاض معدل الانتاج أو القيام بعمليات التخريب2 .

و تعود مقاومة التغيير الى جملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

- الخوف من المجهول أي المخاطر التي يحملها المستقبل : كالاعتقاد بأنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- عدم ادراك نواحي القصور في الوضع الحالي و نواحي القوة و مزايا الوضع الجديد و الاحساس بعدم منطقية التغيير.
- تهديد المصالح الشخصية للأفراد كفقدان وظائفهم أو نفوذهم و سلطتهم أو المزايا التي يحصلون عليها.
- تغيير محتوى الوظيفة و القيام بأعباء وظيفية جديدة.
- التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير.
- التوقيت غير المناسب بتغيير ظروف العمل و فترات الدوام.
- التغيير في المعتقدات و القيم السائدة و التعديل الثقافي3.

مقاومة التغيير لا تكون سلبية في جميع الأحوال فيمكن أن تكون ايجابية إذا كانت عوائده لا تغطي تكاليفه المادية و المعنوية و سلبية في حال اذا ما كانت نتائجه في صالح المؤسسة ، و تتمثل ايجابيات المقاومة في4 .

- اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير و رسائله و آثاره بشكل أفضل.
- الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال و بالتالي نقل غير جيد للمعلومات.
- التحليل الدقيق للنتائج المباشرة و غير المباشرة المرتقبة من التغيير.
- الكشف عن الضغوطات في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أما عن العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير يمكن اجالها في النقاط التالية5 .

---

[1] زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره) ، ص 42.

[2] Michel Barabel , Olivier Meier, Op, Cit, P407.

[3] سعيد يس عامر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص210.

[4] زيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 43.

[5] رضا السيد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص100، 101.

- فرض التغيير على الأفراد و الجماعات و هذا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم عكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون غلى من يقوم بالتغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- التنظيم غير الرسمي و دوره المهم في تقوية المقاومة حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة و إبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

3-5-4 : التغلب على مقاومة التغيير

بعد ان يتعرف قادة التغيير على أسباب المقاومة ويدرسونها فإنهم يستعملون بعض الأساليب للتخفيف أو إلغاء المقاومة و إقناع الأفراد بضرورة التغيير و الفوائد المرتقبة منه للمؤسسة و بالتالي للأفراد ، و نذكر أهم هذه الأسباب ما يلي :

أولا :التثقيف و الاتصال:

يمكن هذا الأسلوب من زيادة الرغبة لدى العاملين في احداث التغيير بعد اقتناعهم بضرورته بحيث يأخذ عدة أشكال إما المناقشة الفردية ، أو توزيع التقارير و يتم استخدام هذا الأسلوب في حال قصور المعلومات حول الهدف من التغيير و دواعيه و ما هي الأثار السلبية و الإيجابية عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة و مقترحات حلها مع توضيح العملية التغييرية الإيجابية و السلبية حتى يكسب المبادر إلى التغيير ثقة الأفراد[1] .

ثانيا :المشاركة و الادماج

تتمثل في مشاركة الأفراد في عملية التغيير من بدايتها و ذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم و أن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود و الالتزام بكافة التعليمات لأن غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم و يرغبون في المشاركة فيها[2] .

ثالثا :التسهيل و الدعم

تسهيل ودعم مراحل التغيير بإعلان خطواته و المسؤول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة الى تقديم التحفيز و الدعم المادي و المعنوي لتنفيذ التغيير[3] .

رابعا :التفاوض و الاتفاق

يتم خلال هذا الاسلوب التفاوض و تبادل وجهات النظر ما بين الفريقين دعاة التغيير و مقاوميه .

---

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار ، **الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم و النماذج** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، ب ط ،2009 ، ص 302.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات ،**مرجع سبق ذكره**، ص115.

[3] محمد قاسم القريوني ، **مرجع سبق ذكره**، ص 345.

خامسا: الاستغلال و اختيار الأعضاء

باختيار احد العاملين للإشراف و المصادقة على عملية التغيير ، يعتبر هذا الأسلوب أكثر سرعة و أقل تكلفة إلا أنه يسبب مشاكل في المدى البعيد بعد شعور العاملين بأنهم استغلوا1.

سادسا : السلطة والإكراه

يتم في هذا الأسلوب اجبار العاملين على تنفيذ التغيير باستخدام التهديدات السرية و المعلنة كفقدان الوظائف أو الفصل بحيث تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تكون الحاجة إلى التغيير ملحة و تقتضي تنفيذه بأكثر سرعة إلا أنه يخلف آثارا سلبية تتمثل في استياء العاملين من قائد التغيير2.

سابعا: اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير.

و يتم اختيار هذا الوقت بناء على دراسة واعية لكل التغيرات المحيطة و التوافق بينها و بين المؤسسة و العاملين بها3 .

3-6: التغيير التنظيمي و المواضيع ذات الصلة به

3-6-1 : الثقافة التنظيمية و التغيير

أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي. إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.4

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم

---

[1] زيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار ، **مرجع سبق ذكره**، ص 303.

[3] عـلاء محمـد سيد قنـديل ، **القيـادة الإداريـة و ادارة الابتكـار**، دار الفكـر ناشـرون و موزعـون ،عمـان الأردن ،ط1 ، 2010،ص193.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ".1

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات".2

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي يتفق عليه جل الباحثين في تحديد الثقافة التنظيمية. "هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

ثانيا: إدارة الثقافات

إن قوة المؤسسات تقاس حاليا بدرجة التأثير في الأفراد لتغيير عاداتهم و سلوكهم فإدارة الأفراد تعني القدرة على التغيير في الثقافة حتى تتلاءم و التغييرات البيئية ، ذلك أن الإدارة تحولت من : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة إلى : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة بالإضافة إلى تغيير الثقافة . إلا أن التغيير الثقافي يستلزم وقتا طويلا و يواجه مقاومة عنيفة و بالخصوص إذا كانت قوية و راسخة في أذهان العاملين لأنها تقود إلى التميز في الأداء و في بعض إلى وضعيات سيئة على عكس الأنظمة الثقافية الداعمة للتغيير و التي تركز على التعديل في الاستراتيجيات و السياسات بما يخدم علاقة المؤسس ببيئتها .

أما العوامل المساعدة على التغيير في الثقافة السائدة فتتمثل في العناصر التالية :

- وقوع الأزمات أو الاحساس بإمكانية حدوثها يعتبر محفزا لإحداث التغيير باعتباره سبيلا للخروج منها أو تجنب وقوعها.
- التغيير في القيادة و الذي يستدعي الاستغناء عن القيم السائد و فرض قيم جديدة.

---

[1] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره** ،ص 136.

[3] حسن حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص256.

– التطورات التي تحصل في فترة حياة المؤسسة ففي المراحل الأولى من عمرها يكون التغيير الثقافي سهلا مقارنة بمراحل النضج و التدهور.

– حجم المؤسسة ، ففي المؤسسات الصغيرة يكون التغيير أسهل من تلك الكبيرة و ذلك لسهولة الاتصال داخل التنظيم لتوضيح اسباب التغيير.

– قوة الثقافة السائدة و تعددها فكلما كانت الثقافة قوية فان إمكانية تفكيكها و تغييرها تكون صعبة و تستدعي وقتا طويلا و كذلك تعدد الثقافات.

3-6-2 : طرق التعديل الثقافي

حدد الباحث السوسيولوجي هنري جان Henri Jeanne سبع محددات لإجراء تعديل أو التغيير الثقافي :

أولا :اللغة

ثانيا : التنشئة

ثالثا : تكثيف الاتصال

رابعا: التنبؤ الابداعي

خامسا : الضغط الاجتماعي و التوقع المعياري

سادسا : الموضة

سابعا: النماذج الثقافية

3-6-3 : دور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير

تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال Tic على أنها " مجموعة الأجهزة و البرمجيات و وسائل الاتصال و إدارة قواعد البيانات و تكنولوجيا تشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحددة بالحواسيب" أ.

تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على السلوك الفردي و سلوك الجماعات في المؤسسات و المجتمعات بدرجات متفاوتة ، حيث أصبحت جميع المعاملات الفردية و التجارية تتم بواسطة الأنترنيت عن طريق التجارة الإلكترونية و المعاملات المالية الكترونيا كالدفع الالكتروني . إلا أن هناك نقص في الخبرة لهذه التعاملات بالإضافة إلى تكاليف إنشاء أنظمة المعلومات لذلك فإن التوسع في تطبيقات Tic تنجم عنه تغييرات عديدة في سلوك المؤسسات للتحول نحو مجتمع المعلومات و بعد مجتمع المعرفة ، إذ يعتبر النمو المعرفي سواء كان سريعا أو بطيئا مصدرا رئيسيا للتغيير.

1 ـ التصميم بمساعدة الحاسب باستخدام برامج التصميم تتمكن المؤسسة من تحديد الأدوات و الطرق المستخدمة في الرفع من الإنتاجية أو تخفيض نسبة المنتوجات المعيبة بالإضافة الى السرعة في تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية و الكفاءة.

2 ـ الهندسة بمساعدة الحاسوب و ذلك بتحويل مدخلات البيانات إلى أشكال هندسية ، مدرجات تكرارية ، نسب مئوية ممثلة بالدوائر أو منحنيات .

3 ـ التصنيع بواسطة الحاسوب أي استعمال الحواسب في أتمتة عمليات الإنتاج.

4 ـ التخطيط باستعمال الحاسب عن طريق التنبؤ بناء مدخلات البيانات لتحديد النتائج المحتمل بلوغها.

5 ـ هندسة النظم بمساعدة الحاسوب و هسي عبارة عن استعمال حزم البرمجيات لإتمام العديد من أنشطة نظم المعلومات من خلال تطوير البرمجيات.

6 ـ التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسب و هو عبارة عن نظام تصنيع يراقب الآلات أوتوماتيكيا بهدف ايجاد نظام تصنيع تام.

3-6-4 : دور الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها ، وفيما يلي مناقشة لكلا الجانبين .

أولا- دور الموارد البشرية في التغيير :

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب و المؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير .

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير

أ – الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة :

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

ب – الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي :

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة .
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية ، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.

ج- العمل بروح الفريق :

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

- التمتع بروح عالية من المسئولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر .
- المهارات المتعددة للموظف حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض .

د – بناء القيادة الرائدة : .

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة .
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدرة والشعور بالانتماء
- مفهوم الكل شريك
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

هـ – إدارة وتقييم الأداء :

– إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسئوليات جديدة ومهارات جديدة ، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة ، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة .

– لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة .

– في ظل التغيير ، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة ، لابد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر ، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين ، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء .

– لا بد في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

ثانيا– دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية :

- من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية ، وتغيير الثقافات التنظيمية ، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة ، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم ، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على :

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
- تعزيز المسئولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتوائم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية .

وبصفة عامة يجب أن تركز جهود التغيير في دوائر التدريب على :

ـ الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة ، وتحسين نتائج عملية التعلم .

ـ استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب

ـ خلق نظام دعم الكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم .

3-6-5 : عوامل نجاح التغيير في المؤسسات.

إن نجاح العملية التغييرية يتوقف على مجموعة من العوامل:

– تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

– دعم الادارة العليا لجهود التغيير.

–تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتغيير.

–إشراك العاملين في التغيير منذ التنبؤ به حتى احداثه.

– اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.

– وجود نظام معلومات يسمح بالتقصي و توفير المعلومات التي تمكن من تشخيص وضعية المؤسسة و نتائج التغيير لتقدير مدى فعالية الخطط الموظفة.

الخلاصة

تستنتج حول موضوع التغيير بان العمل الاداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما ، و إنما أصبح جهدا متواصلا يبنى على العلم و التجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة ، و أن للمعرفة و القدرات القيادية للمدير الدور الرئيسي في التعامل مع التغييرات المحيطة و ما تحمله من تحديات و آثار و ذلك باستخدام الأساليب و الطرق العلمية لضمان بقاء و استمرار المؤسسات عامة كانت او خاصة لما اصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة المؤسسات.

الجـــــانب الميـــداني

للدراســـــــة

الفصـــــل الـــــــرابع

الإجراءات المنهجيـــــة للدراسة

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة .

4-1-1- المجال الجغرافي للدراسة .

4-1-1-1- نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري وتطورها .

4-1-1-2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري .

4-1-2- المجال البشري للدراسة .

4-1-3- المجال الزمني للدراسة .

4-2- واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري:

4-3- العينة وكيفية إختيارها .

4-4- منهجية الدراسة .

4-4-1- منهج الدراسة .

4-4-2- الأدوات والتقنيات المستعملة لجمع البيانات .

خلاصة

4 : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

تحتاج البحوث العلمية في العلوم الاجتماعية على غرار بقية العلوم الأخرى إلى استخدام منهجا علميا معينا ومناسبا يوجه الدراسة نحو تحقيق الأهداف العلمية التي أجريت من أجل تحقيقها ، ويهتم هذا الفصل من فصول دراستنا بهذا الغرض ، حيث نحاول من خلاله تحديد مجال الدراسة بدقة سواء ما تعلق بالمجال الجغرافي والتاريخي للمؤسسة التي أجرينا بها الدراسة الميدانية " المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري " ، المجال البشري مع تحديد العينة المناسبة ، المجال الزمني بمراحله المختلفة والمتتالية منذ أول زيارة قمنا بها للمؤسسة إلى غاية تحليل النتائج وكتابة تقرير البحث ، ثم بعد ذلك تحديد نوع الدراسة ، واختيار المنهج المناسب لها والطريقة التي تتوافق مع هذا المنهج والتي تساعدنا على حصر مجال البحث وأدوات جمع بيانات كافية حول الموضوع والمتمثلة في الملاحظة ، المقابلة ، الإستمارة ، الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة ، لكن تركيزنا كان على الإستمارة .

ونشير بهذا الصدد إلى أن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة قد خضع إلى المعلومات والأفكار و البيانات النظرية الواردة في الجانب النظري ، ذلك أنه لا يمكننا الخروج عن المسار العام للبحث والمحدد بدقة منذ البداية في هذا الجانب .

4-1- مجالات الدراسة :

4-1-1- المجال الجغرافي للدراسة :

4-1-1-1- نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري وتطورها :

*** نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري :**

تعود نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري إلى سنة 1932 م ، حيث كانت تضم طبيب فرنسي الجنسية وطبيب مساعد ذو جنسية جزائرية ، احتوت هذه الأخيرة على عدد قليل من الأسرة والتي كانت لا تتعدى 45 سريرا ، و كان بها ثلاث (03) قاعات للعلاج تستوعب كل المصالح ، وغرفة لحفظ الجثث وبيت للغسل ، و مطبخ كما يتوسط مكتب الطبيب القاعات المذكورة .

وخلال الفترة الممتدة من 1962 م إلى غاية 1974 م عرفت المؤسسة توسعا حيث تم إنشاء قاعة للولادة وبناء جناح للإدارة مقسم إلى قسمين :

- قسم المديرية و الصيدلة و مصلحة الوقاية .
- قسم مخصص للمصالح الاقتصادية .

وفي سنة 1985 م أعيد تجهيزها ، و تم استلام مبنى جديد ، متكون من طابقين والذي كان يسمى آنذاك مركز حماية المرأة و تم تنظيمه كالتالي :

– مصلحة طب الرجال – مصلحة طب النساء – مصلحة طب الأطفال، بطاقة استيعاب تقدر بـ 28 سرير لكل مصلحة ، و في نفس السنة تم إنشاء دار للولادة تحتوى على 64 سرير. (1)

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 الموافق لـ 19 مايو 2007 تم تحويله إلى مؤسسة عمومية إستشفائية تحوي تسع (09) مصالح هي : – الجراحة العامة – طب الأوبئة – طب أمراض النساء والتوليد – الأشعة المركزية – المخبر – الطب الداخلي– طب الأطفال – الصيدلية – الإستعجالات الطبية والجراحية هذه المصـالح تنقسم بدورها إلى وحـدات من وحدتين إلى أربع وحـدات ، بالإضافة إلى مركز حقن الدم و الإدارة بفروعها .

***تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري :**

المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، و توضع تحت وصاية الوالي ، أنشئت بموجب القرار رقم : 2654 المؤرخ في : 24 ديسمبر 2007 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها ، تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج والإستشفاء و إعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

4-1-1-2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري :

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

وهي تتكفل بالتغطية الصحية لـ 157000 ألف نسمة موزعة على أربع (04) دوائر و هي :

- دائرة قصر البخاري .
- دائرة الشهبونية .
- دائرة سبت عزيز.

- دائرة أولاد عنتر .

بالإضافة إلى 13 بلدية .

***التنظيم والتسيير للمؤسسة العمومية الإستشفائية :**

يسير كل مؤسسة عمومية إستشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة إستشارية تدعى " المجلس الطبي" .

***التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية :**

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري من الجانب الإداري بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 و المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية من مديرية عامة و أربع مديريات فرعية .

1- المديرية العامة :

يتولى تسيير المديرية العامة مدير ، و يساعده مكتبان :

- مكتب التنظيم العام ،
- مكتب الإتصال .

2- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

يشرف على هذه المديرية الفرعية مدير فرعي معين بقرار وزاري وتتولى هذه الأخيرة الإشراف على الميزانية العامة للمؤسسة و توفير الوسائل و التجهيزات للمصالح ، وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب يشرف على كل منها رئيس مكتب معين بقرار وزاري :

- مكتب الميزانية و المحاسبة ،
- مكتب الصفقات العمومية ،
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية :

يشرف على هذه المديرية الفرعية مدير فرعي معين بقرار وزاري وتتولى الإشراف على تسيير الموارد البشرية بجميع مراحلها، وتنقسم بدورها إلى مكتبين يشرف على كل منها رئيس مكتب معين بقرار وزاري :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ،
- مكتب التكوين .

4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

يشرف على هذه المديرية الفرعية مدير فرعي معين بقرار وزاري وتتولى الإشراف على النشاطات الصحية تقييمها و تنظيمها ، وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب يشرف على كل منها رئيس مكتب معين بقرار وزاري:

- مكتب القبول ،

- مكتب التعاقد و حساب التكاليف ،
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :

يشرف على هذه المديرية الفرعية مدير فرعي معين بقرار وزاري وتتولى الإشراف على صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة للمؤسسة. وتنقسم بدورها إلى مكتبين يشرف على كل منها رئيس مكتب معين بقرار وزاري :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية ،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

جدول رقم (01) : تعداد الموارد البشرية حسب السلك بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري

الرقم	السلك	العدد	النسبة المئوية
01	المستخدمين الطبيين	62	% 14.93
02	المستخدمين الشبه طبيين	235	% 56.62
03	المستخدمين الإداريين	42	% 10.12
04	المستخدمين المهنيين وسائقي السيارات	24	% 05.78
05	المستخدمين المتعاقدين	52	% 12.53
المجـــــــموع العـــــــــــام		**415**	**% 100**

المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية ، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات .

4-1-2- المجال البشري للدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري والبالغ عددهم **415** موظفا موزعين على عدة أسلاك (المستخدمين الطبيين ، المستخدمين الشبه طبيين، المستخدمين الإداريين، المستخدمين المهنيين وسائقي السيارات ، المستخدمين المتعاقدين)

4-1-3- المجال الزمني للدراسة :

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث من بداية البحث إلى نهايته ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين رئيسيتين :

المرحلة الأولى : وقد خصصت للبحث في الجانب النظري وجمع المعلومات المرتبطة به من المراجع المختلفة ، ثم تحليلها وتصنيفها وفقا للتوجهات العامة للبحث ، والتطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع لتوضيحه أكثر ، وتكييفه ليكون بمثابة القاعدة التي ستبنى عليها الدراسة الميدانية للبحث ، وقد امتدت هذه المرحلة من شهر ديسمبر 2016 إلى غاية شهر مارس 2017 ، وكنا قد جمعنا قبل ذلك كل المعلومات ذات العلاقة بالدراسة ، ولم يشغلنا في هذه المرحلة سوى التصنيف والترتيب للمعلومات النظرية .

المرحلة الثانية : وقد خصصت لتحضير الدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من البحث الذي كان تحت عنـوان " إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية " ، حيث أجريت الدراسـة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري ، وامتدت من شهر مارس2017 إلى شهر ماي من نفس السنة ، وكانت هذه المرحلة مقسمة بدورها إلى مجموعة من المراحل الجزئية المتسلسلة وذلك كما يلي :

01- قبل أن نبدأ بالجانب الميداني كنا قد قمنا خلال شهر جانفي إلى فيفري بدراسة إستطلاعية التي شملت زيارة لكل المصالح و الوحدات الإستشفائية و مختلف المديريات الفرعية و المكاتب بالمؤسسة ، كما أجرينا خلالها مقابلات أولية مع مختلف المسؤولين والعمال للحصول على المعلومات الضرورية للبحث ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية والتغييرات التي قامت بها المؤسسة ، كما تم في هذه المرحلة توزيع الإستمارة التجريبية للتأكد من مدى استيعاب المبحوثين للأسئلة التي تضمنتها ومدى شموليتها لفرضيات البحث ، بالإضافة إلى تحضير الأفراد نفسيا للتعامل إيجابيا مع البحث وتوعيتهم بأهمية الدراسة .

02- كانت خلال شهر مارس2017 ، حيث تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على العمال.

03- كانت خلال شهر أفريل وماي 2017 ، قمنا فيها بتبويب وتحليل وتفسير البيانات الإحصائية والتعليق عليها ، ثم استنتاج نتائج الدراسة المبنية .

وقد قمنا لاحقا بمراجعة كل ما كتب مع تصحيح بعض الأخطاء التي ارتكبت ، والهدف هو تقديم الدراسة في شكلها النهائي للقارئ للإطلاع عليها .

4-2- واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري:

إن الأرضية القانونية والتنظيمية مهيأة لممارسة النشاط التكويني في المؤسسات العمومية بصفة عامة، وخاصة المؤسسة العمومية الصحية نظرا لما تتميز به من خصوصيات نوعية ، وهذا ما جاءت به المادة 172 من القانون الأساسي العام للعامل حيث أنها لم تتكلم عن حق الموظف في التكوين ، وإنما عن إلزاميته التي تفرض على الموظف داخل المنظمة المستخدمة والدولة ، كما أن المادة 104 من الأمر 03/06 تسير في نفس السياق لأن الإدارة تتولى أعمال التكوين ، تحسين المستوى وتجديد المعلومات من أجل تحسين مردود المصالح العمومية .

إن التكوين المتواصل كواجب تفرضه المؤسسة على مستخدميها هو إستجابة لمتطلبات حتمية فهي تفرضه لأجل سيرورة المؤسسة واستمرارها في تقديم خدماتها ، وبالتالي فالتكوين يستجيب لمنطق مؤسساتي أي آلية لا يمكن الإستغناء عنها ، وسنوضح الحاجة إلى التكوين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري بالنظر إلى متطلبات البيئة الداخلية ، ومستجدات البيئة الخارجية ، خاصة عندما يتعلق الأمر بصحة الفرد ، والتكوين يهدف إلى تكييف الموارد البشرية مع التطورات والتغيرات .

في نفس الوقت للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية ، سوف نحاول عرض سياسة التكوين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري ، معتمدين في ذلك على محتوى المخطط السنوي للتكوين بالإضافة إلى استطلاع الآراء عن طريق الإستمارة والمقابلة الشخصية مع المسؤولين على العمل التكويني بالمؤسسة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة بهدف معرفة مدى اهتمامهم بوظيفة التكوين .

إن تحديد احتياجات التكوين تتمثل في تحديد الفروق المحتمل وجودها بين درجة الكفاءة المكتسبة من طرف الأفراد العاملين و بين درجة الكفاءة المطلوبة لتلبية المتطلبات الحالية أو المستقبلية لمناصب العمل ، فهذا التكوين الذي يتمزامن مع الوظيفة ويتواجد لأجل الإستجابة لاحتياجات سواء كانت داخلية أو خارجية ، ولقد خصصت الدولة ميزانية لتغطية التكوين بالمؤسسة على النحو الآتي :

* سنة 2015 كانت الميزانية الإجمالية مقدرة بـ 635.987.500 دج خصص منها إعتماد قدره 916.000 دج لتغطية التكوين .

* سنة 2016 كانت الميزانية الإجمالية مقدرة بـ 530.776.000 دج خصص منها إعتماد قدره 800.000 دج لتغطية التكوين.

* سنة 2017 كانت الميزانية الإجمالية مقدرة بـ 648.490.000 دج خصص منها إعتماد قدره 800.000 دج لتغطية التكوين.

4-3- العينة وكيفية إختيارها :

للتحقق من مدى صحة الفروض اعتمدت الدراسة على جمع معلومات ميدانية حول عينة بحثية تتوفر على شروط التمثيل لمجتمع البحث بصفة عامة ، وعملية اختيار العينة لإجراء البحث الميداني تعتبر عملية في غاية الصعوبة تتطلب دراسة مجتمع البحث بطريقة ذكية في ضوء البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها من الميدان للإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة .

ومن خلال إجراء الدراسة الإستطلاعية للمؤسسة مجال الدراسة تبين أن جل عمليات التغيير التنظيمي التي قامت بها قد تمت بدرجات متفاوتة بين الأسلاك ، لذا ارتأينا أخذ عينة طبقية عشوائية نظرا لملائمتها مع موضوع الدراسة ، ذلك أن مجتمع البحث مقسم إلى طبقات أو فئات حسب السلك ، حيث قمنا باختيار العدد المطلوب من كل سلك لتكون العينة تمثل نسبة **10%** من مجتمع البحث المتكون من **415** عامل لنتحصل على عينة مكونة من **41** عاملا تم إختيار أفرادها بطريقة عشوائية من كل سلك بشكل يتلاءم مع عدد العمال في الفئة ، وهي موزعة على الشكل التالي :

- عدد المستخدمين الطبيين **06**
- عدد المستخدمين الشبه طبيين **23**
- عدد المستخدمين الإداريين..... **04**
- عدد المستخدمين المهنيين وسائقي السيارات.....**03**
- عدد المستخدمين المتعاقدين.....**05**

4-4- منهجية الدراسة :

4-4-1- منهج الدراسة :

المنهج الذي يتلاءم مع دراستنا الحالية ويتناسب مع أهدافها هو المنهج الوصفي ، الذي يعتمد في تطبيقه على طريقة المسح بالعينة دون غيرها من الطرق المعروفة ، فذلك راجع إلى أن هذه الطريقة تعتبر إحدى الطرق الرئيسية المستخدمة على نطاق واسع في الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي كدراستنا الحالية ، وذلك بعد أن تأكد عدم جدوى طريقة المسح الشامل التي تتطلب جهدا كبيرا ووقتا أطول ، والمسح الإجتماعي ليس مجرد حصر أو جرد لما هو قائم بالفعل ، أو مجرد وصف للأحوال الحاضرة حول ظاهرة أو مشكلة ما ، بل أن هذه الطريقة تتعدى ذلك إلى عمليات أخرى كالتحليل والتفسير والكشف عن جميع جوانب الظاهرة المدروسة وعناصرها وارتباطاتها بظواهر أخرى ، ومن ثمة استخلاص النتائج . وطريقة المسح الاجتماعي بالعينة تستخدم العديد من وسائل جمع البيانات من الميدان كالملاحظة والمقابلة والإستمارة ، حيث ومن خلال الإعتماد على هذه الطريقة يسهل علينا الحصول على المعلومات وتدقيقها ، وذلك أننا نتعامل مع مجتمع بحث محدد بدقة ، والمتمثل في مجموع أفراد العينة ، فإذا أختيرت

هذه العينة بطريقة علمية موضوعية ، وإذا توفر فيها شرط تمثيلها لباقي المجتمع فإن تطبيق هذه الطريقة يكون أسهل وأنجح ، ونتائجها تكون دقيقة .

4-4-2- التقنيات و الأدوات المستعملة لجمع البيانات :

تعتمد طريقة المسح بالعينة على مجموعة من الأدوات البحثية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي يستخدمها الباحث في دراسته ، وتعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية المسخرة لهذه العملية ، وتكمن أهمية هذه الأدوات في فعاليتها ودقتها في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث ، حيث أن جميع نتائج الدراسة تتوقف على سلامة المادة المجمعة ، وهذه الوسائل تمثلت في الملاحظة ، الإستمارة ، وثائق وسجلات المؤسسة ، لكن تركيزنا كان على الإستمارة .

4-4-2-1- الملاحظة :

إن اعتمادنا على الملاحظة لم يكن بشكل أساسي بل كانت كأداة لجمع المعلومات الميدانية المتصلة بسلوك الأفراد أثناء الدراسة الإستطلاعية ، ومعاينة هذا السلوك بطريقة مباشرة ، وعلى العموم فقد أفادتنا في الجانب الميداني كأداة بحث وساعدتنا على الخصوص فيما يلي :

- التعرف من خلال الدراسة الإستطلاعية على أهم المواقع داخل المؤسسة بما في ذلك المصالح والوحدات الإستشفائية ، والمديريات الفرعية ... إلخ .
- التعرف على الظروف الفيزيقية التي يتم العمل فيها ، ومعرفة المراحل المتتالية التي من خلالها تتم عمليات التكفل بالوافدين للمؤسسة لقضاء مصالحهم .
- ملاحظة تصرفات العمال بطريقة مباشرة خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإجتماعية السائدة فيما بينهم ، وعلاقتهم مع المشرفين .
- التعرف على مدى مصداقية الإجابات والإستفسارات التي يدلى بها الأفراد داخل المؤسسة من خلال التغيرات الفيزيولوجية التي يتعرض لها كل فرد وردود فعله اللاواعية أثناء القيام بالمقابلات.
- التحليل السوسيولوجي للجداول .

4-4-2-2- الإستمارة :

تعتبر إستمارة البحث من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات إستخداما في البحوث الإجتماعية ، ويرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ، والإستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو إرسالها للمبحوثين عن طريق البريد .

هذا ويشترط في الإستمارة أن تكون شاملة لجميع الفروض ومراحل البحث ومختصرة ودقيقة يتقيد بها الباحث لتفادي الخروج عن الخطة المسطرة ، ويحقق الأهداف المرجوة وذلك ما حاولنا الإلتزام به أثناء إعدادنا لاستمارة بحثنا ، وهي تنطوي على نوعين أساسيين من الأسئلة :

أ- **الأسئلة المغلقة** : في هذا النوع حددنا الأسئلة بشكل دقيق حتى يسهل علينا تبويب البيانات وحتى نصل إلى نتائج مدعمة بالنسب المئوية ، ومن بين الأسئلة المطروحة .

- هل سبق وأن تلقيت تكوينا بالمؤسسة ؟ - نعم ☐ - لا ☐

ب - الأسئلة المفتوحة: في هذا النوع من الأسئلة تركنا المجال للمبحوث للإدلاء بآرائه والتكلم بحرية تامة، وغالبا ما كانت أسئلتنا من هذا النوع مكملة للأسئلة المغلقة مثل :

- هل ترى أن زيادة الحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة ؟

- نعم ☐ - لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

وبعد أن أعددنا الإستمارة في شكلها المبدئي – مع مراعاة شروط إعداد الإستمارات البحثية – قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف ، وبعدها قمنا بإعادة تشكيلها من جديد في ضوء الملاحظات التي قدمها لنا الأستاذ المشرف .

بعد دراسة الإستمارة وتحكيمها ، قمنا بتوزيع عدد قليل من الإستمارات بطريقة عشوائية على أفراد العينة المختارة ، وذلك بهدف التأكد من أن الأسئلة التي تحتويها كافية لجمع معلومات ملائمة حول الموضوع ، وكذلك ملاحظة ما إذا كانت هناك بعض الأسئلة الحرجة التي يمكن أن يتفادى الأفراد الإجابة عليها أو الكذب والمراوغة وبالتالي تعديلها وإعادة صياغتها بطريقة أخرى ، وبعد جمع وتحليل بيانات هذا العدد القليل من الإستمارات ارتأينا إضافة بعض الأسئلة والتخلي عن بعضها وتعديل البعض الآخر ، وترتيبها ترتيبا نهائيا من أجل ضمان دقة وتناسق وتسلسل تساؤلات الإستمارة .

وقد تضمنت إستمارتنا النهائية ثلاث محاور أساسية هي :

***المحور الأول** : تضمن مجموعة من الأسئلة على الجوانب الشخصية للمبحوث كالجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، نوع السلك .

***المحور الثاني** : تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالفرضية الجزئية الأولى ، وتهدف إلى التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ونظرة العمال للتكوين .

*المحور الثالث : تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ، وتهدف إلى التعرف على مدى مساهمة سياسات التحفيز في عملية التغيير التنظيمي ، وأي من الحوافز التي يفظلها العامل .

بعدها وزعنا الإستمارات على أفراد العينة المختارة للدراسة ، وقدمنا لمن يحتاج المساعدة الشرح لبعض الأسئلة مع الحرص على ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة ومن كل الأفراد ، ودون أي ضغط أو تخوف بتوفير جو من الحرية يجعل المبحوث يشعر بنوع من الراحة النفسية ، وقد قرأ بعض الأفراد

الإستمارة بمفردهم وأجابوا عليها مع توضيحنا لهم لبعض النقاط التي يسألوننا عنها وخاصة لمن لا يحسن اللغة العربية باعتبار أن لغة تكوينهم هي اللغة الفرنسية .

وبعد ملأ كل الإستمارات وجمعها كلها قمنا بتفريغ بياناتها في جداول بحيث خصصنا لكل سؤال جدولا مستقلا ، ثم قمنا بتفسير وتحليل تلك البيانات كما هو موضح في الفصل القادم .

4-4-2-3- الوثائق والسجلات :

حصلنا من مسؤولي المؤسسة على مجموعة من السجلات والوثائق الرسمية المتعلقة بالمعلومات والبيانات والقوانين التي نحتاج إليها في دراستنا حيث تزودنا بالمعلومات والبيانات التالية :

* الجانب التاريخي للمؤسسة (نشأتها ، تطورها ، أهم التغييرات التي أحدثتها ، الأزمات والصعاب التي واجهتها ...إلخ) .
* الجانب البشري للمؤسسة (عدد الأفراد العاملين بها ، مستوياتهم التعليمية والمهنية ، أهم البرامج التكوينية التي استفادوا منها ...إلخ) .
* أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وإحصائياتها .
* الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة .
* سجلات الترقية والتكوين والأقدمية والدفاتر الشخصية لأفراد العينة .
* القانون الداخلي للمؤسسة .

وقد مكنتنا هذه الوثائق والسجلات من معرفة الكثير عن المؤسسة ، وخاصة فيما يتعلق بمهام المؤسسة وطبيعة نشاطها ، مشاكل المؤسسة الحالية وآفاقها المستقبلية ، سياساتها في الإدارة وتسيير مواردها البشرية، علاقاتها مع الجهات الخارجية ... إلخ .

الخلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نحدد بدقة الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراسة موضوع " إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية " واخترنا كمجال لهذه الدراسة " المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري " ، وذلك لعدة إعتبارات أهمها الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة وكثافة المواطنين الوافدين إليها بالنظر لموقعها على الخارطة الصحية بالإظافة إلى أن أحدنا يشتغل بهذه المؤسسة هذا ما يسهل علينا مهمة البحث وجمع المعلومات ، أما فيما يتعلق باختيارنا لمنهجية الدراسة انطلاقا من المنهج المناسب لها وصولا إلى أدوات جمع البيانات فإن هناك عدة أمور دفعتنا إلى ذلك منها نوع الدراسة على إعتبار أن نوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج المناسب لها ، بالإضافة إلى الوقت المحدد لها والإمكانيات المتوفرة لإجرائها ، والمهم أننا حاولنا أن نضع البحث في الطريق الذي يمكننا من الوصول إلى نتائج علمية يمكن الإعتماد عليها .

الفصـــــــل الـــــــــخامس

تحليل البيانات و نتائج للدراسة

تمهيد

5-1- بناء وتحليل جداول البيانات الشخصية .

5-2- بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى .

5-3- بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية .

5-4- عرض نتائج الفرضيات .

5-5- الإستنتاج العام .

خاتمة .

5- تحليل البيانات ونتائج الدراسة :

تمهيد :

يتناول هذا الفصل تبويب وتحليل البيانات التي جمعناها من الميدان من خلال مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة لهذا الغرض ، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يتناول الجزء الأول تحليل المعلومات الواردة في محور البيانات الشخصية ، أما الجزئين الأخرين فتناولا تحليل للمعلومات الواردة في المحورين الآخرين من الإستمارة ، وذلك في ضوء الفرضيات التي أجبنا من خلالها على الأسئلة المتضمنة في إشكالية الدراسة ، ونشير في هذا الصدد إلى أن تحليل البيانات لم يقتصر فقط على البيانات المجمعة عن طريق الإستمارة ، وإنما يشمل كذلك كل البيانات التي حصلنا عليها بواسطة وسائل جمع البيانات الأخرى المستخدمة في هذه الدراسة ، والهدف من ذلك هو محاولة دمج المعلومات والبيانات مع بعضها البعض للكشف عن العلاقات التي تربط الظواهر بعضها ببعض .

5-1- بناء وتحليل جداول البيانات الشخصية :

جدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب الجنس .

الجنس / التكرار	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	17	% 41.46
أنثى	24	% 58.53
المجموع	41	% 100

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 58.53 % من إجمالي العمال عبارة عن إناث مقابل نسبة 41.46 % ذكور، وهذا يدل على أن عدد الإناث في المؤسسة مجال الدراسة يفوق عدد الذكور وهذا طبيعي بالنظر إلى كثرة المصالح والوحدات التي تتطلب تواجد الإناث فقط كمصلحة طب أمراض النساء والتوليد ، مصلحة طب الأطفال ، التخذير والإنعاش بالمقارنة مع عدد الذكور الذي يتواجد في مصالح خاصة بالرجال فقط ، بالإضافة إلى أن الذكور عند توظيفهم يتوجب عليهم إثبات وضعيتهم اتجاه الخدمة الوطنية (إعفاء، تأدية، تأجيل) رغم توفرهم على شروط منصب الشغل واجتيازهم للمسابقة بنجاح إن تطلب ذلك ، هذا ما يعقد فرصة حصولهم على هذا المنصب ليس كالإناث فتوفر شروط المنصب واجتيازهم للمسابقة بنجاح يكفي للحصول على المنصب ، وهذا ما تثبته محاضر الإعلان عن النتائج

النهائية للمسابقات المنظمة بالمؤسسة عند مقارنتها مع التعيينات ، هذا كله يجعل نسبة الإناث تفوق نسبة الرجال ويشير لنا إلى ثقافة وسياسية التوظيف في المؤسسة التي لا تفرق بين الذكور والإناث .

جدول رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب السن .

السن / التكرار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30	04	% 09.75
من 30 إلى 40	18	% 43.90
من 41 إلى 50	12	% 29.26
أكثر من 50	07	% 17.07
المجموع	41	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة 43.90% من مجموع العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهم يمثلون الشريحة الأكبر من العمال ، هذه الفئة تحتل دورا بارزا في أداء مهامهم لأنها لا تزال تتميز بالجد والمواضبة من أجل الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي وقد حضيت بخبرة وافرة نتيجة لأقدميتها في هذا الميدان تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 29.26 % وهي لاتقل أهمية عن الفئة العمرية السابقة في حين حازت الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة على نسبة 17.07 % وهم أصحاب الخبرات الطويلة جدا وتقل هذه النسبة لأن معظم المنتمين إليها قد فضلوا التقاعد على الإستمرار في العمل خاصة بعد صدور القانون الأخير المتعلق بالتقاعد (القانون رقم : 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل والمتمم للقانون رقم : 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 ، المتعلق بالتقاعد) فهناك عدد كبير من الموظفين (الرجال الذين يفوق سنهم 50 سنة والنساء اللائي يفقن 45 سنة) قد طلبوا الإحالة على التقاعد النسبي رغم أنهم لا زالوا في أوج العطاء وكانوا يرغبون في إتمام سنوات العمل حتى 32 سنة لكن تخوفهم أدى بهم إلى التقاعد خاصة في سنة 2016 حيث قدر عددهم 43 عامل ، لتأتي أقل نسبة هي 09.75% لفئة الأقل من 30 سنة وهذا راجع إلى نقص نسبة التوظيف في هذه الفئة بالإضافة إلى أن السن الذي يتوظف فيه الشاب يكون أكثر من 30 سنة وهذا ما تثبته المعطيات المقدمة لنا من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة بالنسبة لعمليات التوظيف بالمؤسسة.

جدول رقم (04) : توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية / التكرار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	11	% 26.82
متزوج	28	% 68.29
مطلق	01	% 02.43
أرمل	01	% 02.43
المجموع	41	% 100

يوضح لنا الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 68.29 % من العمال هم متزوجين خاصة بعد النظر إلى نسبة العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى40 سنة (43.90%) و من 41 إلى 50 سنة (29.26%) أي بمجموع 73.16 % من إجمالي العمال وهو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين ، وهذا يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها لأن الإستقرار النفسي والإجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني ، أما نسبة العزاب والتي قدرت بـ 26.82 % من النسبة الإجمالية وهي نسبة قليلة بالنسبة للمتزوجين ، وهذا طبعا راجع إلى نقص الشباب أقل من 30 سنة بالمؤسسة ولكن الجدير بالذكر أن هذه النسبة من العزاب تجعل الفرد تنشأ لديه روح الحماس والجدية في العمل والرغبة في الحصول على ترقية في السلم المهني أو حصوله على منصب عالي قصد زيادة الأجر وتكوين نفسه (الحصول على سكن ، سيارة ...إلخ) تحسين المركز الإجتماعي والمهني والشعور بالتقدير والأهمية من أجل التفكير في الإستقرار العائلي ، أما نسبة المطلقين والأرامل فكانت 02.43 % لكل منهما من إجمالي العمال وهذا مؤشر جيد للإستقرار النفسي والإجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية.

جدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى / التكرار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أمي	01	% 02.43
إبتدائي	01	% 02.43
متوسط	08	% 19.51
ثانوي	09	% 21.95
جامعي	22	% 53.65
المجموع	**41**	**% 100**

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن المستوى التعليمي الذي يغلب على العمال هو المستوى الجامعي بنسبة 53.65% ، باعتبار خريجي المعاهد الوطنية للتكوين العالي الشبه طبي على أساس شهادة البكالوريا زائد ثلاث (03) سنوات دراسة وبالنظر إلى تصنيفهم جامعيين لأنهم متواجدين بالمؤسسة مجال البحث بكثرة ، إن وجود هذه النسبة العالية من الجامعيين بالمؤسسة يعكس طبيعة مهام المؤسسة ، التي تفرض على العمال هذا المستوى التعليمي وهو يناسب طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، والذي يتميز بالتغييرات الكثيرة والسريعة لذا تعتمد على عمال مؤهلين ، تليها نسبة 21.95 % من العمال ذوو مستوى ثانوي كون هذا المستوى في وقت مضى كان معادل للجامعي، ثم نسبة 19.51 % من العمال ذوو مستوى متوسط ، ذلك أن أصحاب هذا المستوى عند توظيفهم في ظل القوانين السابقة كان هذا هو المستوى المطلوب ضمن شروط الحصول على الرتب التي تتطلب المستوى الثانوي ، وفي الأخير نسبة العمال ذوو المستوى أمي وإبتدائي بنسبة 02.43 % لكل منهما وهذا مؤشر إيجابي ، والملاحظ أن هذا المستوى يكون بالنسبة للعمال المهنيين والمتعاقدين ، ويعكس طبيعة المهام الموكلة إليهم والمتمثلة في أعمال الصيانة والنظافة والحراسة...إلخ ، التي لا تتطلب مستوى عالي لتأديتها ، وهذا كله يعكس المستوى التعليمي والثقافي العالي الذي يتميز به أفراد المؤسسة مجال الدراسة ، ويسهل عملية التغيير .

جدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل .

الأقدمية / التكرار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05	07	% 17.07
من 05 إلى 10	09	% 21.95
من 11 إلى 15	08	% 19.51
من 16 إلى 20	07	% 17.07
من 21 إلى 25	06	% 14.63
من 26 إلى 30	03	% 07.31
أكثر من 30	01	% 02.43
المجموع	41	% 100

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (05) يتجلى لنا أن أعلى نسبة من العمال وهي 21.95 % تكون للفئة ذات الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات ، تليها النسب (19.51% ، 17.07% ، 17.07%) الموافقة للفئات على التوالي (11–15 سنة) ، (16–20 سنة) ، (أقل من 05 سنوات) وهذا مؤشر جيد لأن المؤسسة تحتوي على أفراد ذوو خبرة مختلفة من ناحية فئات الأقدمية وهي تتقارب أي أن هناك إستخلاف متقارب لكل فئة تتقدم في السن ، في حين تقل نسب الفئات (21–25 سنة) ، (26–30 سنة)، (أكثر من 30 سنة) وهي على التوالي (14.63 % ، 07.31 % ، 02.43 %) هذا بسبب إحالة عدد كبير من هذه الفئات على التقاعد للأسباب المذكورة في تحليل الجدول رقم (02) ، وهناك ملاحظة أخرى بجمعنا لنسب العمال الأكثر من 11 سنة نجدها 60.95 % هذه النسبة تشير إلى أن أكثر من نصف العمال قد شهدوا أكثر من مرة عملية التغيير التنظيمي التي أحدثتها المؤسسة أو بتغيير المدراء وهذا ما يعطي أكثر مصداقية للدراسة التي نحن بصدد إجرائها ، ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع العمال والوثائق التي اطلعنا عليها فإن معظمهم انتقل من وظيفة إلى أخرى ولو لمرة واحدة ، ويعني ذلك عمل العمال من خلال الوظائف المختلفة داخل المؤسسة .

5-2- بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى :

سنحاول تحليل جداول الفرضية الأولى بناء على ما جاء به أفراد عينتنا ، فجداول هذه الفرضية ترمي إلى تبيان مساهمة برامج التكوين في عملية التغيير التنظيمي وهي :
طبيعة التكوين المتبع و برامجه تساهم في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

جدول رقم (07) : يوضح مدى معرفة أفراد العينة للمهام الموكلة إليهم .

الإحتمالات السلك	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
لا أعرف إلا القليل	00 %00	04 %17.39	01 %25	00 %00	00 %00	05 %12.19
أعرف معظم الأشياء	03 %50	09 %39.13	03 %75	02 %66.66	03 %60	20 %48.78
أعرف كل شيء	03 %50	10 %43.47	00 %00	01 %33.33	02 %40	16 %39.02
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن نسبة 48.78% من العمال يعرفون معظم الأشياء عن المهام الموكلة إليهم تصل عند المستخدمين الإداريين 75% وتقل عند الشبه طبيين بنسبة 39.13%، أكد هؤلاء بعد محاورتنا لهم أنهم لايطلبون المساعدة إلى في الحالات النادرة ، تليها نسبة 39.02% من العمال تعرف كل شيء عن المهام الموكلة إليهم ويسيطرون عليها كما يجب ، أكبر نسبة هي 50% للمستخدمين الطبيين ويعود ذلك باعتقادنا إلى التكوين الجيد الذي تلقاه أفراد هذه الفئة والمدة الطويلة حيث أن أقلها سبع (07) سنوات وتنعدم عند الإداريين، لقلة التكوين بالنسبة لهذه الفئة إلا في حالات الترقية أو أثناء فترة التربص ، وفي الأخير نسبة 12.19% من إجمالي العمال قالوا بأننا لا نعرف إلا القليل عن تلك المهام وهذا يشير إلى عدم تلقي هذه الفئة لتكوين كافي يسمح لهم بمعرفة ما يجب أن يعرفوه دون مساعدة الآخرين وهم كذلك ممن التحق حديثا بالمؤسسة أي أنهم في مرحلة التربص .

جدول رقم (08) : يوضح نظرة أفراد العينة للتكوين .

الإحتمالات السلك	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
ضروري جدا	03 %50	13 %56.52	04 %100	01 %33.33	00 %00	21 %51.21
ضروري	03 %50	07 %30.43	00 %00	02 %66.66	02 %40	14 %34.14
غير ضروري	00 %00	03 %13.04	00 %00	00 %00	03 %60	06 %14.63
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن نسبة 51.21% من إجمالي العمال يقولون بأن التكوين ضروري جدا ، تليها نسبة 34.14% قالوا بأنه ضروري وفي الأخير نسبة 14.63% من إجمالي العمال يقولون أنه غير ضروري ،

وهذا يشير إلى وعي العمال بضرورة إكتساب المعارف بصفة مستمرة ومجددة ، وأن يكونوا دائما على تطلع بكل ما هو جديد في عملهم ، لأن التكوين حسبهم هو إستثمار حقيقي وله دور كبير في عملية تغيير الواقع والمحيط وكذا مسايرة التغيرات التكنولوجية بالأخص ، وحسب مسؤولي المؤسسة فإن تبني سياسة تكوينية فعالة يساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها ، لأن هناك إرتباط وثيق بين التكوين والتغييرات التكنولوجية كونها هي المحدد الأول لتطور أي مؤسسة ويظهر هذا في محاولة مسايرة وإتقان بعض البرمجيات المتعلقة بالوظيفة

جدول رقم (09) : يوضح تلقي أفراد العينة للتكوين من عدمه ومساهماته .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		04 %66.66	17 %73.91	02 %50	02 %66.66	03 %60	28 %68.29
لا		02 %33.33	06 %26.08	02 %50	01 %33.33	02 %40	13 %31.70
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
نعم	تنمية وتطوير المهارات الحالية اكتساب مهارات جديدة	03 %75	04 %23.52	00 %00	00 %00	00 %00	07 %25
	زيادة إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي	01 %25	10 %58.82	01 %50	00 %00	00 %00	12 %42.85
	التكيف والتعامل مع التغيرات الوظيفية الحاصلة	00 %00	01 %5.88	00 %00	02 %100	01 %33.33	04 %14.28
	السيطرة على العمل أكثر	00 %00	02 %11.76	01 %50	00 %00	02 %66.66	05 %17.85
	المجموع	04 %100	17 %100	02 %100	02 %100	03 %100	28 %100

الملاحظ من الجدول رقم (08) أن أعلى نسبة وهي 68.29% من إجمالي العمال تلقوا تكوينا أما الباقي أي نسبة 31.70% لم يتلقوا تكوينا ، وقد اختلفت آراء العمال الذين تلقوا تكوينا حول المزايا التي ساهم التكوين بها عندهم مقارنة بوضعيتهم قبل الحصول على التكوين ، حيث ترى نسبة 42.85% منهم أن أهم ما يمكن الحصول عليه زيادة إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا لبعض الموظفين الذين أكدوا أن هدفهم الوحيد من التكوين هو الترقية ، تليها نسبة 25% منهم قالوا أن أهم ما يمكن الحصول عليه من التكوين هو تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة ، بعدها نسبة 17.25% منهم قالوا أن التكوين يساعدهم على السيطرة على العمل أكثر ، وفي الأخير نسبة 14.28% منهم قالوا بأن التكوين يساعد على التكيف والتعامل مع التغييرات الوظيفية الحاصلة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها بالنظر إلى متطلبات المهام التي يقومون بها داخل المؤسسة ، ويتضح أن نظام التكوين المعتمد عليه يهدف إلى تلبية إحتياجات العاملين وتعميم فرصة الحصول على التكوين لكافة العمال ، ومسايرة التحولات والتغييرات الحاصلة في الوظيفة ، كما أن آراء العمال حول المزايا التي يساهم التكوين بها تتمثل غالبا في زيادة إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي وهذا ما لمسناه عند تواجدنا بالمؤسسة .

جدول رقم (10) : يوضح نظرة أفراد العينة للمدة المخصصة التكوين هل هي كافية .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم	03 %50	17 %73.91	01 % 25	02 % 66.66	04 % 80	27 %65.85
لا	03 % 50	06 %26.08	03 % 75	01 % 33.33	01 % 20	14 %34.14
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة من إجمالي العمال والتي هي 65.85% قالت بأن المدة المخصصة للتكوين كافية وعند محاورت أغلبهم اكتشفنا أن سبب تكوينهم هو الترقية ، حيث أن عملية الترقية كانت مرتبطة بإجبارية التكوين هذا التكوين والذي مدته حسب القوانين الأساسية الخاصة من تسعة (09) أشهر إلى ثمانية عشر (18) شهرا ، طلبت الوزارة الوصية من المديرية العامة للوظيف العمومي الترخيص لها بإجرائه في مدة شهرين ، بسبب أن العمال الذين تحصلوا على الترقية عددهم كبير وأن إلتحاقهم بالتكوين يؤدي إلى نقص عدد العمال في حالة نشاط ، وبالتالي عجز تسيير المؤسسة ، بالإضافة إلى مطالب النقابات الرامية إلى تعديل القوانين الأساسية الخاصة بحذف التكوين من أجل الترقية بحجة أن هذه الترقية أتت متأخرة وأنه لا داعي لإجراء التكوين لأن العمال قد اكتسبوا خلال مسارهم المهني معارف كثيرة تفوق الرتب التي سيرقون إليها ، مكنتهم هذه المعارف من مسايرة كل التغييرات خاصة التكنولوجية ، بينما نسبة 34.14% من إجمالي العمال قالوا بأن المدة المخصصة للتكوين غير كافية لأن طموحهم لا يقتصر على الترقية بل يتعدى ذلك إلى تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة لتحقيق تطلعاتهم.

جدول رقم (11) : يوضح حاجة أفراد العينة للمساعدة للتأقلم مع التكنولوجية الجديدة من عدمه وممن تكوّن

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		06 %100	16 %69.56	04 %100	03 %100	03 %60	32 %78.04
لا		00 % 00	07 % 30.43	00 % 00	00 % 00	02 % 40	09 %21.95
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
نعم	المشرف	01 %16.66	06 %37.50	01 %25	00 %00	02 %66.66	10 %31.25
	الزملاء	02 %33.33	06 %37.50	02 %50	03 %100	01 %33.33	14 %43.75
	تكوين خاص	03 %50	04 %25	01 %25	00 %00	00 %00	08 %25
	المجموع	06 %100	16 %100	04 %100	03 %100	03 %100	32 %100

يبين الجدول رقم (10) أن 78.04% من إجمالي العمال كانوا بحاجة للمساعدة للتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة ، نظرا لصعوبة العمل بعد القيام بعملية التغيير حيث أكدت نسبة 43.75% منهم أنهم كانوا بحاجة ماسة لمساعدة الزملاء خاصة من ذوي الخبرة الطويلة في العمل ، حيث أكد لنا هؤلاء أن اللجوء إلى الزميل هو أفضل من اللجوء إلى المشرف الذي قد يوبخهم في الكثير من الحالات إذا لم يستوعبوا نصائحه ، كما رأت نسبة 31.25% منهم أنهم كانوا بحاجة لمساعدة المشرف المباشر للعمل بطريقة تتناسب والتعليمات التي تعطيها الإدارة ، ذلك أن المشرفين حسب أفراد هذه الفئة هم أكثر اطلاعا على تلك المعلومات بحكم احتكاكهم المستمر بإدارة المؤسسة ، كما أن العمال يرون أن المشرف هو الشخص الذي يمكن اللجوء إليه لتوضيح كيفية العمل من خلال الآلات والمعدات والتكنولوجية المستخدمة ، فيما رأت النسبة المتبقية وهي 25% من إجمالي العمال أنها بحاجة لتكوين خاص .

جدول رقم (12) : يوضح إستفادة أفراد العينة من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة من عدمها وماهي .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		05 %83.33	17 %73.91	03 %75	03 %100	04 %80	32 %78.04
لا		01 %16.66	06 %26.08	01 %25	00 %00	01 %20	09 %21.95
المجموع		6 %100	23 %100	4 %100	3 %100	5 %100	41 %100
نعم	إقتصاد الوقت	01 %20	05 %29.41	02 %66.66	02 %66.66	02 %50	12 %37.50
	إقتصاد الجهد	00 %00	06 %35.29	01 %33.33	01 %33.33	02 %50	10 %31.25
	زيادة في الأجر	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00
	إكتساب خبرات جديدة	04 %80	06 %35.29	00 %00	00 %00	00 %00	10 %31.25
	المجموع	05 %100	17 %100	03 %100	03 %100	04 %100	32 %100

يوضح الجدول رقم (11) أن نسبة 78.04% من إجمالي العمال استفادوا من التغييرات التكنولوجية من بينهم 37.50% استفادوا إقتصاد الوقت ، بحيث أصبحت مهامهم تتم في وقت قصير ، ثم تليها

نسبة 31.25% من العمال استفادوا إقتصاد الجهد وهذا للحفاظ على طاقتهم ، ونسبة 31.25% قالوا أنهم اكتسبوا خبرات جديدة بالموازاة مع التغييرات التكنولوجية ، الشيء الذي سمح للكثير منهم بالسيطرة أكثر على أعمالهم وتأديتها بطريقة أسهل ، في حين لم يستفد أي عامل من زيادة في الأجر لأن الإستفادة كانت من ناحية الحفاظ على الوقت والطاقة لتقديم أفضل الخدمات ، وهاذان العنصران لا يقدران بثمن ، في المقابل هناك نسبة 21.95% من العمال لم يستفيدوا من التغييرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة نظرا لطبيعة مهامهم الروتينية التي تتكرر يوميا .

5-3- بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية :

سنحاول تحليل جداول الفرضية الثانية بناء على إجابات أفراد عينتنا ، فجداول هذه الفرضية ترمي إلى تبيان مساهمة سياسات التحفيز في عملية التغيير التنظيمي وهي :

- للحوافز المادية و المعنوية دور في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

جدول رقم (13) : يوضح نظرة أفراد العينة لطريقة تقديم الحوافز .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
على أساس نوعية العمل المؤدى	06 %100	17 %73.91	02 %50	03 %100	03 %60	31 %75.60
على أساس السلوك	00 %00	06 %26.08	01 %25	00 %00	02 %40	09 %21.95
أمور أخرى	00 %00	00 %00	01 %25	00 %00	00 %00	01 %02.43
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يتضح لنـا من الجدول رقم (12) أن نسبة 75.60% من إجمالي العمال تؤكد أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تكون في مجملها على أساس نوعية العمل المؤدى وهذا مؤشر جيد يجعل من العامل

يبذل كل جهده في تأدية مهامه على أحسن وجه ، وتكون النسبة كاملة عند المستخدمين الطبيين والعمال المهنيين ، تليها نسبة 21.95% من العينة قالوا إن الحوافز تقدم على أساس السلوك وفي الأخير نسبة 02.43% من العمال يرون أن الحوافز تمنح على أساس أمور أخرى ، أهمها المحاباة والقرابة وبعض الأمور غير الموضوعية .

والواضح من خلال هذه الإجابات وحسب ملاحظتنا في هذه المؤسسة ودراستنا لبعض الوثائق أن الحوافز والمكافآت المقدمة في هذه المؤسسة هي منحة المردودية ، التعيين أو التكليف بمنصب عالي .

جدول رقم (14) : يوضح قيمة الحوافز بالنسبة أفراد العينة.

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
مهمة جدا	06 %100	13 %56.52	04 %100	03 %100	02 %40	28 %68.29
مهمة	00 %00	09 %39.13	00 %00	00 %00	03 %60	12 %29.26
غير مهمة	00 %00	01 %04.34	00 %00	00 %00	00 %00	01 %02.43
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة 68.29% من إجمالي العمال يرون بأن الحوافز مهمة جدا لأنها تعتبرها كعنصر محفز لهم من أجل مضاعفة جهودهم وإتقان العمل ، ونجد النسبة كاملة عند المستخدمين الطبيين والإداريين والعمال المهنيين ، تليها نسبة 29.26% من العمال يرون أنها مهمة لأنها تؤثر على نفسيتهم ، في حين نجد أن 02.43% من النسبة الإجمالية لأفراد العينة لها موقف سلبي

من الحوافز ، لأنه حسب بعض المبحوثين يصعب الحصول عليها كاملة ومن أجل ذلك صرفوا النظر عنها نهائيا .

جدول رقم (15) : يوضح النوع الذي يفضله أفراد العينة من الحوافز .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
المادية	00 %00	03 %13.04	00 %00	03 %100	03 %60	09 %21.95
المعنوية	00 %00	02 %08.69	01 %25	00 %00	02 %40	05 %12.19
كلاهما معا	06 %100	18 %78.26	03 %75	00 %00	00 %00	27 %65.85
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يظهر من الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة من العمال وهي 65.85% يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا تكون بنسبة كاملة عند المستخدمين الطبيين تليها نسبة 78.26% للشبه طبيين ثم 75% للإداريين ، وهذا الأمر طبيعي لأن الأجر ، الترقية ، حسن المعاملة ، الإشراك في القرارات ...إلخ تساوي الإستقرار المادي على اعتبار المرتب غير كافي ، ولا يحقق لهم حاجياتهم ، كما أنها تعمل على تحسين وضعهم الإجتماعي والمهني ، ويجعلهم يحتلون مناصب عليا داخل المؤسسة ، وحسب بعض العمال الأجر لا يكفي لشعور العامل بالرضا والإرتياح في عمله ويحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله وإتقانه، وكسر الروتين واكتساب إحترام الزملاء وتقديرهم ، في المرتبة الثانية الحوافز المادية بنسبة 21.95% وهي تظهر بنسبة عالية عند العمال المهنيين 100% والمتعاقدين 60% ، ويمكن وضعهم بمجموعة العمال الماديين في تفكيرهم الذين تطبق عليهم نظرية الإدارة العلمية عند فريديريك تايلور التي

تنادي بتشجيع الحوافز المادية على حساب المعنوية في العمل ، وفي الأخير نجد نسبة 12.19% من العينة الإجمالية تفضل الحوافز المعنوية وهذه الفئة توافق ما جاء به إلتون مايو في نظريته العلاقات الإنسانية التي تشجع الحوافز المعنوية في العمل عكس ما جاء به تايلور .

جدول رقم (16): يوضح إرتباط الحوافز المادية بالنسبة أفراد العينة بزيادة الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة.

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم	06 %100	20 %86.95	04 %100	03 %100	04 %80	37 %90.24
لا	00 %00	03 %13.04	00 %00	00 %00	01 %20	04 %09.75
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يوضح الجدول رقم (15) أن 90.24% من إجمالي العمال يرون أن لزيادة الحوافز دور في زيادة الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة وهي عند المستخدمين الطبيين والإداريين والعمال المهنيين بنسبة 100% وهذه النسب تقر بدور الأجر والعلاوات والمكافآت في المؤسسة ومدى تأثيرها على نفسية العامل ، وذلك بزيادة الولاء والإنتماء وتحقيق الإستقرار وحسب المبحوثين فإن الحوافز المادية تنمي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال لأنها مؤشر على الاهتمام بالعامل وتقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة ، كما أن الأجر المرتفع يحسن من مستوى المعيشة ويحقق الرضا الوظيفي ، ويجعل العامل لا يفكر في ترك المؤسسة حتى لو أتيحت له فرصة التنقل إلى مكان آخر .

تليها نسبة 09.75% من إجمالي العمال يرون أن السبب في إرتباطهم بالمؤسسة والإنتماء إليها لا يعود إلى الحوافز المادية بالدرجة الأولى ، لأن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية ، وتتمثل في الراحة النفسية والحاجات المعنوية والحاجة إلى التقدير والإحترام ووجود علاقات طيبة مع الزملاء .

جدول رقم (17) : يوضح مدى معرفة أفراد العينة بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية وسبب ذلك .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		04 %66.66	07 %30.43	03 %75	01 %33.33	01 %20	16 %39.02
لا		02 %33.33	16 %69.56	01 %25	02 %66.66	04 %80	25 %60.97
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
لا	تقصير ذاتي	02 %100	10 %62.50	01 %100	02 %100	02 %50	17 %68
	تقصير من قبل الإدارة	00 %00	02 %12.50	00 %00	00 %00	01 %25	03 %12
	أسباب اخرى	00 %00	04 %25	00 %00	00 %00	01 %25	05 %20
	المجموع	02 %100	16 %100	01 %100	02 %100	04 %100	25 %100

توضح بيانات الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين هم ليسوا على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية بنسبة 60.97 % ، فنجد أكبر نسبة ممن أجابوا بعدم معرفتهم وهي 68% عبروا عن ذلك بتقصير ذاتي منهم أي عدم تفرغهم لعمل الإدارة لأن الإدارة تقوم بدورها وهذا ما يأكده الجدول رقم (22)الذي يظهر أن 75.60% من العمال تحصلوا على ترقية بمختلف أنواعها هذا ما

يجعلهم في غنى عن معرفة قوانين الترقية المطبقة ، تليها نسبة 20 % ليسوا على إطلاع بقوانين الترقية لأسباب أخرى تمثلت في أن كل مايهمهم هو التدرج الوظيفي بغض النظر عن قوانينه لأنهم يعتبرونها ليست من تخصصهم وهذا قد يؤثر على التغييرات التنظيمية ويولد مقاومة ، لأن عدم الوعي بالقوانين يجعلهم لا يدركون ما إن كانت الترقية موضوعية أم لا وتجعلهم يتخوفون ، وفي الأخير نسبة 12 % من المبحوثين قالوا بأن عدم معرفتهم بالقوانين حاصل عن تقصير من الإدارة ، لأنها لم تهتم بتعريفهم بقوانين الترقية المعتمدة عليها وعند محاورة البعض من هؤلاء تبين أنهم لا يركزون على القانون في حد ذاته بل يقارنون أنفسهم بزملائهم بطرح السؤال التالي : لماذا فلان تحصل على ترقية وأنا لم أتحصل ؟

في الشق الثاني نجد أن 39.02% من المبحوثين على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية وهذا مؤشر إيجابي وجيد ، كون العمال واعين بالقوانين وهناك من صرح بأنه اكتسب هذه المعرفة بفضل الإدارة التي قامت عن طريق المديرية الفرعية للموارد البشرية بتنظيم أبواب مفتوحة بتاريخ :06 و 07 ماي 2015 على خلفية التعليمة الوزارية رقم 02 المؤرخة في 12 فيفري 2015 والمتعلقة بترقية الموظفين المنتمين لقطاع الصحة إلى رتب أعلى ، هذا يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية من لا موضوعيتها ، ويعزز الثقة بين الإدارة والعمال ويجعلهم يتقبلون أغلب التغييرات التنظيمية .

جدول رقم (18) : يوضح رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي والفعال لقوانين الترقية من عدمه مع السبب .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		06 %100	18 %78.26	03 %75	03 %100	04 %80	34 %82.92
لا		00 %00	05 %21.73	01 %25	00 %00	01 %20	07 %17.07
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
لا	الجهوية	00 %00	02 %40	01 %100	00 %00	00 %00	03 %42.85
	القرابة	00 %00	01 %20	00 %00	00 %00	00 %00	01 %14.28
	المحسوبية	00 %00	02 %40	00 %00	00 %00	01 %100	03 %42.85
	المجموع	00 %00	05 %100	01 %100	00 %00	01 %100	07 %100

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان أكبر نسبة هي 82.92% من العمال يرون بأن نظام الترقية يطبق بموضوعية وهم يطمحون إلى الترقية من أجل تحسين مستواهم المهني وتدعيم معارفهم وخبراتهم عن طريق تحمل المسؤوليات فكلما كانت الترقية موضوعية كلما زادت ثقة العمال بمرؤوسيهم ، وارتبطوا بالمؤسسة لأنهم يعلمون وواثقون أن جهودهم لن تذهب سدا مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني ،

إن التطبيق الموضوعي لقوانين الترقية مهم جدا لتنظيم العمل ومسايرة التغييرات للمؤسسة والعامل على حد سواء ، ونلاحظ أن من بين الذين يرون بموضوعية تطبيق القوانين من المستخدمين الطبيين والعمال المهنيين بنسبة 100% لكل منهما ، بالمقابل نجد نسبة 17.08 % من أفراد العينة يرون بأن قوانين الترقية لا تطبق بموضوعية ، ويرجعون ذلك إلى عوامل الجهوية والمحسوبية والقرابة فكانت نسبة الجهوية والمحسوبية 42.85% لكل منهما ، بحيث يرى المبحوثين أن الترقية تعتمد على أساس عوامل شخصية وهذا ما يؤثر عليهم كونهم يعملون ويتعبون ولا يحصلون على ترقية ، بينما آخرون لا يقدمون شيئا ويحصلون عليها بسهولة ، لا لشيء إلا لأنهم من معارف المسؤولين وأقاربهم أو أصحاب منطقة واحدة ، مما يضعف فيهم روح المبادرة وإتقان العمل لأن جهودهم ذاهبة سدا ويجعلهم يقاومون أي قرار تغيير من الإدارة ، وهذا ما يؤثر على إستقرارهم مهنيا ، في حين توجد نسبة 14.28% من المبحوثين قالوا بأن القرابة هي التي تحدد تطبيق القوانين ، وبالنظر إلى نسبة الذين يرون بأن قوانين الترقية لا تطبق بموضوعية والتي هي 17.07% من العمال فهي قليلة بالمقارنة مع من يرون أنها تطبق بموضوعية وهي 82.92% وهذا يعتبر مؤشر جيد يبعث على الإرتياح ومواصلة العمل للقضاء على مثل هذه الممارسات.

جدول رقم (19) : يوضح رأي أفراد العينة في المسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
الإدارة وحدها	00 %00	01 %04.34	02 %50	00 %00	01 %20	04 %09.75
الخبراء التقنيين	04 %66.66	04 %17.39	00 %00	01 %33.33	00 %00	09 %21.95
العمال وحدهم	00 %00	01 %04.34	00 %00	00 %00	03 %60	04 %09.75
مسؤولية الجميع	02 %33.33	17 %73.91	02 %50	02 %66.66	01 %20	24 %58.53
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يظهر الجدول رقم (18) تباين في آراء العمال حول من المسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة حيث أن 58.53% من العمال يرون أن مسؤولية التغيير تقع على عاتق الجميع ، وهذا الرأي يمثل الأغلبية لأن مشاركة كل العمال من أبسط عامل إلى أرقى عامل في المستويات التنظيمية في هذه العملية سيضمن جمع كل المعلومات بشأنها ، وبالتالي الرفع من إحتمالات نجاحها في الأخير حيث ذكر هؤلاء أنه مادام التغيير يمس الجميع فمن المؤكد أن الجميع كذلك يجب أن يتحمل مسؤولية إنجاحه وبالأخص المستخدمين الشبه طبيين بنسبة 73.91% لتقل عند المستخدمين المتعاقدين بنسبة 20% .

تليها نسبة 21.95% من العمال يرون أن المسؤول عن إحداث التغيير هم الخبراء التقنيين ، وهذه النسبة كانت 66.66% من المستخدمين الطبيين وتنعدم بالنسبة للمستخدمين المتعاقدين ، لأنها ضمن نطاق إختصاصهم وأنهم الجهة الوحيدة القادرة على إحداث التغيير بنجاح وفعالية ودون الإلتزام بآراء الآخرين لأنها لن تكون مجدية بسبب عدم سلامتها لصدورها من أشخاص غير متخصصين

تليها نسبة 09.75% من العمال يرون أن الإدارة وحدها هي المسؤولة عن القيام بعملية التغيير، لأنها الجهة التي تمتلك كل المعلومات الكافية عن وقت إجراء العملية وكيفية تنفيذها ميدانيا ، وكذلك نفس النسبة من العمال ترى أن العمال وحدهم هم المسؤولون نظرا لأن التغيير سيطبق عليهم في الغالب وهم أدرى بمدى صلاحيته .

وفيما يتعلق برأي الجهات المسيرة داخل المؤسسة ومن خلال المقابلات التي أجريناها معهم ، يرى هؤلاء أن مسؤولية التغيير يتحملها الخبراء التقنيين فقط وكل واختصاصه ، لأنه ليس من الضروري أن يشارك فيها الجميع وذلك لربح الوقت وتجنب الفوضى التي يمكن أن تحدثها مشاركة العاملين .

جدول رقم (20) : يوضح رأي أفراد العينة في قدرتهم على المشاركة في القرارات المتعلقة بتطوير العمل من الناحية التقنية .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم	06 %100	20 %86.95	03 %75	02 %66.66	03 %60	34 %82.92
لا	00 %00	03 %13.04	01 %25	01 %33.33	02 %40	07 %17.07
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

من خلال بيانات الجدول رقم(19) يتضح أن الأغلبية الساحقة من العمال والمقدرة نسبتهم بـ 82.92% يعتقدون أنهم يمتلكون قدرات كبيرة للمساهمة الإيجابية في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة والمتعلقة بالتغيير ، حيث برر العمال إجاباتهم بكونهم الأدرى بالأعمال التي يؤدونها ، وبمدى صلاحية الأدوات والمعدات والخطط التي يعملون بها والمؤسسة بإمكانها أن تستغل أفكارهم وخبراتهم المستمدة من إحتكاكهم ولفترات طويلة من الزمن سواءا بالآلات أو بالزملاء ، كما أنهم يعرضون الصعوبات التي واجهتهم طوال العمل ، ومن بين المجيبين بنعم نجد أن نسبة 100% من المستخدمين

الطبيين وتتناقص تدريجيا حسب السلك وحسب المستوى التعليمي ، أي وجود تناسب طردي بين المستوى التعليمي والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهو كلما زاد المستوى زادت القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات تليها نسبة 17.07% من العمال قالوا بأنهم ليست لهم القدرة على المشاركة الإيجابية ، وأعلى نسبة هي 40% من المستخدمين المتعاقدين ثم 33.33% من العمال المهنيين لأنهم لا يملكون الإمكانيات التي تأهلهم لذلك ، واكتفوا بالقول أن ذلك يدخل ضمن مهام جهات مختصة تقع عليها مسؤولية إنجاح التغيير مع وجود تناسب عكسي بين المستوى التعليمي والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهو كلما قل المستوى زادت عدم القدرة على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

جدول رقم (21) : يوضح رأي أفراد العينة في السماح لهم بالإعتراض عن قرارات التغيير.

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم	02 %33.33	02 %08.69	00 %00	00 %00	01 %20	05 %12.19
لا	00 %00	10 %43.47	01 %25	01 %33.33	00 %00	12 %29.26
أحيانا	01 %16.66	01 %04.34	01 %25	00 %00	00 %00	03 %07.31
لا أفكر في الإعتراض	03 %50	10 %43.47	02 %50	02 %66.66	04 %80	21 %51.21
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 51.21% من العمال لا يفكرون في الإعتراض عن قرارات التغيير ويظهر هذا بنسب عالية عند المستخدمين المتعاقدين 80% والعمال المهنيين 66.66% ،

لأنهم يعتقدون أن المؤسسة دائما صائبة في قراراتها ، وبأنهم لا يملكون أفكارا جيدة تجعلهم يفكرون في الإعتراض، وحسب المقابلات التي أجريناها معهم فإن بعضهم يعتقد أنهم مهما حاولوا الإعتراض فإن المسؤولين لن يأبهوا بذلك ، تليها نسبة 29.26% من العمال أجابوا بأنهم لا يسمح لهم بالإعتراض ، حيث تكون النسبة مرتفعة عند المستخدمين الشبه طبيين لتصل 43.47% ، وقد أكد البعض منهم أنهم في كثير من الأحيان يحاولون توضيح بعض الأمور للمسؤولين تتعلق بأخطاء ناتجة عن عملية التغيير إلا أن المسؤولين عن التغيير يتغاضون عن آرائهم ويتصرفون وفقا لما تمليه عليهم أذهانهم ، وفي إعتقادنا أن ذلك يؤثر على الروح المعنوية للعمال ، وبالتالي مقاومتهم لكل القرارات الصادرة من الإدارة ، كما أن نسبة 12.19% من العمال أجابوا بأن المسؤولين يسمحون لهم بالإعتراض ويناقشونهم في الأمور التي يعترضون عليها ، وخاصة المستخدمين الطبيين بنسبة 33.33% تليها نسبة07.31% من العمال أحيانا يسمح لهم بالإعتراض وأحيانا أخرى لا.

ومن بيانات هذا الجدول يظهر لنا الطريقة التي تقوم من خلالها المؤسسة بإجراء التغيير ، فبغض النظر عن قبول العمال لهذا التغيير أو عدم قبولهم فإن المؤسسة تقوم به ، ومن المقابلات التي أجريناها مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال تبين أن أغلب العمال الذين يعارضون عمليات التغيير فإنهم يعارضون بسبب تغليبهم لمصالحهم الشخصية على المصلحة العامة .

جدول رقم (22) : يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم ووضعهم في المؤسسة مع السبب .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		05 %83.33	11 %47.82	02 %50	02 %66.66	02 %40	22 %53.65
لا		01 %16.66	12 %52.17	02 %50	01 %33.33	03 %60	19 %46.34
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
لا	عدم الإستفادة من الترقية	00 %00	02 %16.66	00 %00	00 %00	00 %00	02 %10.52
	عدم التأقلم مع ظروف العمل	01 %100	03 %25	01 %50	01 %100	02 %66.66	08 %42.10
	سوء العلاقة مع المشرفين	00 %00	06 %50	01 %50	00 %00	01 %33.33	08 %42.10
	أسباب أخرى	00 %00	01 %08.33	00 %00	00 %00	00 %00	01 %05.26
	المجموع	01 %100	12 %100	02 %100	01 %100	03 %100	19 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة العمال الذين لديهم إتجاهات إيجابية نحو الرضا هي 53.65% وكانت أعلاها 83.33% من المستخدمين الطبيين باعتبار أن الوظيفة التي يقومون بها

تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم ، فحسب بعض المبحوثين فإنهم لا يمكنهم القيام بأي عمل وهم غير راضين عنه أو لايحبونه لأنهم يتعـاملون مع العنصر البشـري ، ويمكن أن يكون هذا العنصـر في أسـوء حـال (مريض) فهو يتأثر بكل شيء حوله ، وكذلك فإن زملاء العمل لهم تأثير قوي في بعث روح المرح والتعاون ، مما ينشأ جوا عائليا تسوده المحبة والتفاهم ، في الشق الثاني نجد نسبة 46.34% من العمال كان لديهم إتجاهات سلبية نحو الرضا ، أغلب أفراد هذه النسبة كانت أسباب عدم رضاهم هي عدم التأقلم مع ظروف العمل بنسبة 42.10% أو سوء العلاقة مع المشرفين بنفس النسبة ، ذلك أن ظروف العمل في الليل خاصة تؤثر على أداء مهام المناوبين باعتبار أن الوافدين إلى مصلحة الإستعجالات الطبية خاصة من مواطنين أغلبهم لا يتحلون بالصبر ، وحتى أن بعضهم لا يذهب بمريضه في النهار أين تكون كل مرافق الصحة العمومية والخاصة في حالة نشاط ويتركه حتى الليل ، طبعا هذه تدخل ضمن ثقافة المواطن الجزائري فهو لا يقوم بفحوصات دورية يتفقد فيها صحته بل ينتظر حتى تتدهور حالته الصحية وتصبح حالة مستعجلة ، ضف إلى ذلك توافد بعض ضحايا الشجارات والمناوشات وهم في حالات هستيرية يصعب التكفل بها ، وفيما يخص الأفراد الذين أجابوا بسوء العلاقة مع المشرفين وبعد محاورتنا لبعض المشرفين فإن بعض العمال ممن لهم أقدمية معتبرة ولا يمكنهم الحصول على مناصب عليا بحكم القوانين السارية المفعول ليست لهم قابلية للعمل تحت إشراف من هو أقل منهم سنا و خبرة .

جدول رقم (23) : يوضح أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع تبيان نوعها .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		04 %66.66	19 %82.60	02 %50	03 %100	03 %60	31 %75.60
لا		02 %33.33	04 %17.39	02 %50	00 %00	02 %40	10 %24.39
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
نعم	في الرتبة	02 %50	14 %73.68	01 %50	02 %66.66	01 %33.33	20 %64.51
	في الدرجة	02 %50	03 %15.78	00 %00	01 %33.33	00 %00	06 %19.35
	في المنصب العالي	00 %00	02 %10.52	01 %50	00 %00	02 %66.66	05 %16.12
	المجموع	04 %100	19 %100	02 %100	03 %100	03 %100	31 %100

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن بنسبة 75.60% من العمال تحصلوا على ترقية بمختلف أنواعها ، هذه الترقية التي كانت بشكل كبير وبارز في الرتبة بنسبة 64.51% وهذا راجع للرخص الإستثنائية التي منحتها المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهي التعليمة الوزارية المشتركة رقم 02 المؤرخة في 26 أوت 2014 والمتعلقة بترقية الموظفين المنتمين للرتب الآيلة للزوال ، والتعليمة الوزارية رقم 02 المؤرخة في 12 فيفري 2015 والمتعلقة بترقية الموظفين المنتمين لقطاع الصحة إلى رتب أعلى ، والتي تقضي بترقية الموظفين عن طريق التحويل التلقائي للمناصب المالية، هذه الرخص أدت إلى ترقية عدد كبير من الموظفين باعتبار أن الترقية كانت متوقفة منذ مدة طويلة ، تليها الترقية في الدرجة بنسبة 19.35% والتي تأتي بصفة دورية أي كلما وصلة أقدمية الموظف سنتين ونصف كان له الحق في الترقية وفق الجدول الخاص بالترقية ، فإن حقق الشروط وإن لم يحقق شروط المدة الدنيا (سنتين ونصف) فبإمكانه الترقية في المدة المتوسطة (ثلاث سنوات) أو المدة القصوى (ثلاث سنوات ونصف) ، وفي الأخير تأتي نسبة 16.12% من العمال الذين تحصلوا على ترقية في المنصب العالي أي حصولهم على منصب عالي سواء كتعيين أو تكليف ، هذه النسبة قليلة بالنظر إلى النسب الأولى بسبب تأخر صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ماي 2013 والمحدد لعدد المناصب العليا لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية بالإضافة إلى شروط التعيين في المناصب العليا المتضمنة في القوانين الأساسية الخاصة .

جدول رقم (24) : يوضح أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع تبيان سببها .

السلك / الإحتمالات		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم		04 %66.66	19 %82.60	02 %50	03 %100	03 %60	31 %75.60
لا		02 %33.33	04 %17.39	02 %50	00 %00	02 %40	10 %24.39
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
نعم	الأقدمية	02 %50	07 %36.84	01 %50	03 %100	00 %00	13 %41.93
	الإمتحان المهني	02 %50	10 %52.63	01 %50	00 %00	01 %33.33	14 %45.16
	الكفائة	00 %00	02 %10.52	00 %00	00 %00	02 %66.66	04 %12.90
	المجموع	04 %100	19 %100	02 %100	03 %100	03 %100	31 %100

الجدول رقم (23) هو عبارة عن تكملة للجدول رقم (22) لنعرض سبب الحصول على الترقية حيث تظهر لنا نسبة 45.16% وهي أعلى نسبة ممن تحصلوا على ترقية بسبب إجتيازهم للإمتحان المهني وخاصة بالنسبة للمستخدمين الشبه طبيين الذين كانت نسبتهم 52.63% ، هذا كان نتيجة الرخص الإستثنائية المذكورة سابقا ، حيث أن كل من له أقدمية خمس (05) سنوات كانت له فرصة الترقية ثم السبب الثاني كان الأقدمية أي أن كل من كانت له 10 سنوات أقدمية في نفس الرتبة يمكنه أن يرقى في الرتبة على أساس الإختيار بعد تسجيله في قائمة التأهيل ، حيث كانت النسبة 100% بالنسبة للعمال المهنيين باعتبار أن كل رتبهم آيلة للزوال ويحوزون على أقدمية أكثر من 10 سنوات استفادوا من التعليمة السابقة ، ثم تليها نسبة الطبيين بـ 50% والشبه الطبيين بنسبة 36.84% وفي الأخير نسبة 12.90% ممن تحصلوا على ترقية كانت بسبب كفائتهم للمتعاقدين بنسبة 66.66% والشبه طبيين بنسبة 10.52% والملاحظ بين هذا الجدول والجدول رقم 22 أن الكفائة كانت تعتمد في التعيينات في المناصب العليا .

جدول رقم (25) : يوضح هدف أفراد العينة من الترقية .

الإحتمالات / السلك	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
الزيادة في الأجر	02 %33.33	14 %60.86	03 %75	01 %33.33	02 %40	22 %53.65
الإستفادة من العلاوات والمكافآت	02 %33.33	03 %13.04	00 %00	00 %00	00 %00	05 %12.19
السلطة	01 %16.66	04 %17.39	01 %25	02 %66.66	02 %40	10 %24.39
تحسين المركز الإجتماعي	01 %16.66	02 %08.69	00 %00	00 %00	01 %20	04 %09.75
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أنا الهدف الأول الذي يصبوا إليه العمال من الترقية هو الزيادة في الأجر بنسبة 53.65% ، تبرز هذه النسبة عند المستخدمين الإداريين بنسبة 75% والشبه طبيين 60.86% ، وهذا هو الدافع الرئيسي للعمل ويرجع ذلك إلى غلاء المعيشة وفي المرتبة الثانية نجد نسبة 24.39% من العمال هدفهم من الترقية هو السلطة ليس للتعسف على حسب أقوالهم وإنما لتعديل بعض الجوانب التي يرونها في العمل ، ثم نسبة 12.19% من العمال هدفهم هو الإستفادة من العلاوات والمكافآت فهذا نرجعه إلى الظروف المادية المذكورة سالفا ، وفي الأخير نسبة 09.75% من العمال هدفهم هو تحسين المركز الإجتماعي فهم يطمحون إلى تحسين مستواهم المهني وتدعيم معارفهم ، وتقوية خبراتهم عن طريق تحمل المسؤوليات وأعباء جديدة خاصة بالوظيفة الأعلى المرقى إليها .

للإشارة فإن الترقية هي من الأهداف التي يأمل العامل نيلها بعد مرور سنوات من العمل والخدمة والجهد المتواصل والمستمر داخل المؤسسة ميدان البحث وما لمسناه لدى العمال هو الرغبة الشديدة والأمل في الترقية ، ليس فقط من أجل تحسين الظروف المادية فحسب بل يتعدى ذلك إلى الرفع من الروح المعنوية وتحسين المركز الذي يشغلونه سواء داخل المؤسسة أو خارجها لأن الترقية على حد تعبير بعضهم تجعلهم يحضون بالإحترام وتقدير الزملاء والتخفيف من حدة الأوامر وتعسف الإشراف في بعض الأحيان .

جدول رقم (26) : يوضح رأي أفراد العينة في أن التدرج في الوظيفة يزيد من الإرتباط بالمؤسسة .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
نعم	06 %100	17 %73.91	04 %100	03 %100	04 %80	34 %82.92
لا	00 %00	06 %26.08	00 %00	00 %00	01 %20	07 %17.07
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يوضح الجدول رقم (25) أن 82.92% من العمال يعتبرون أن التدرج في الوظيفة يزيد من إرتباط العامل بالمؤسسة وزيادة الولاء لها ويظهر جليا بالنسبة للمستخدمين الطبيين والإداريين والعمال المهنيين بنسبة 100% ، فالحوافز المادية وحدها لا تكفي من أجل شعور العامل بالإستقرار والإطمئنان والإرتياح في العمل ، بل هناك حاجات معنوية أخرى كالترقية التي تعمل على رفع المعنويات بالإضافة إلى أنها عبارة عن زيادة مادية ، فهي تحسين للوضع الإجتماعي والمهني للعامل وزيادة الإنتماء والإخلاص في العمل ، فالأجر ليس هو المحدد الأساسي لرضا العمال عن عملهم ووضعهم داخل المؤسسة ، فكلما كانت قوانين التدرج كما رأينا سابقا في البيانات المتعلقة بالجدول رقم (17) واضحة وتطبق بموضوعية كلما ساعد ذلك على توفير جو من الثقة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه وعدم التفكير في مغادرته ، واعتبار النهوض بالمؤسسة والحفاظ عليها مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، فيساعد ذلك على الإستقرار ما دامت مطالبهم تتحقق كلما قضوا فترة أطول في مراكزهم وانجزوا أعمال مهمة داخل المؤسسة.

في حين نجد أن 17.07% من العمال لا يقرون أن هناك علاقة بين التدرج في الوظيفة ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة ومنهم من قال أنه لايهمه أي نوع من الترقية أو التدرج في الوظيفة بقدر ما يهمه أن يعمل بكل راحة دون ضغوطات ، ولا يريد تغيير مكان العمل ولا الزملاء وهذا ما قد يتفق مع ما جاء به إلتون مايو في نظريته للعلاقات الإنسانية والتي تفضل فيها العلاقات الإنسانية بين العمال على حساب الحوافز المادية وهناك من يرجع أيضا ذلك إلى سوء التسيير والتنظيم ، وعموما فبقدر ما كان العامل مطمئن على تدرجه الوظيفي كلما زادت درجة ارتباطه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها .

جدول رقم (27) : يوضح موقف أفراد العينة من عملية التغيير (تغيير المنصب مثلا أو مكان العمل)

الإحتمالات / السلك		طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
ترفض		02 %33.33	13 %56.52	03 %75	01 %33.33	03 %60	22 %53.65
لا تبالي		01 %16.66	06 %26.08	01 %25	02 %66.66	01 %20	11 %26.82
تقبل بسهولة		03 %50	04 %17.39	00 %00	00 %00	01 %20	08 %19.51
المجموع		06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100
:	شعورك بأنك لست بمستوى التحديات الجديدة	00 %00	02 %15.38	00 %00	01 %100	01 %33.33	04 %18.18
	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الإستقرار	01 %50	06 %46.15	00 %00	00 %00	02 %66.66	09 %40.90
	إحساسك بأن التغيير سيحملك المزيد من الأعباء	00 %00	03 %23.07	01 %33.33	00 %00	00 %00	04 %18.18
	حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم تهيئتك لقبوله	01 %50	02 %15.38	02 %66.66	00 %00	00 %00	05 %22.72
	المجموع	02 %100	13 %100	03 %100	01 %100	03 %100	22 %100

من خلال الجدول رقم (26) يتبين لنا أن أعلى نسبة من العمال وهي 53.65% ترفض عملية التغيير ونسبة 26.82% منهم لا تبالي ، تليها نسبة 19.51% من العمال تقبل عملية التغيير بسهولة ، ومن بين العمال الذين يرفضون عملية التغيير كان سبب هذا الرفض الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار بنسبة 40.90% تليها نسبة 22.72% من العمال يرفضون بسبب حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم تهيئتهم لقبوله بعدها نسبة 18.18% لكل من السببين الآتيين : شعورهم بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة ، إحساسهم بأن التغيير سيحملهم المزيد من الأعباء .

من الجدول يتبين لنا أن عملية التغيير تشكل تهديدا للعمال حيث يرفضونه فمنهم من يرفض نتيجة تخوفه من المجهول ، أي الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار بالإضافة إلى حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم تهيئتهم لقبوله ، بالإضافة على أن هناك تباين في النسب بين العمال كل حسب سلكه ، وهذا الإختلاف في تحديد الأسباب والمواقف العديدة ما هو إلا دلالة واضحة على وجود مقاومة ، هذه المقاومة تدل على تأثرها بأنواع التغيير التي تحدثها المؤسسة والأسلوب الذي تتبعه والمستوى الهرمي للعمال الذين سيحدث عليهم التغيير ورغبتهم فيه .

جدول رقم (28) : يوضح رأي أفراد العينة في نظرتهم عند إنتقالهم للعمل في وظيفة جديدة بعد التغيير

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
ممتعة	02 %33.33	09 %39.13	02 %50	02 %66.66	01 %20	16 %39.02
صعبة	04 %66.66	14 %60.86	02 %50	01 %33.33	04 %80	25 %60.97
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

يتضح لنا من الجدول رقم (27) 60.97% من العمال يقرون أن إنتقالهم للعمل في وظائف جديدة بعد التغيير الذي تحدثه المؤسسة كان في غاية الصعوبة بالنظر إلى الغموض وتلك الصعوبات التي تميز الوظائف الجديدة ، وتعود بنسبة كبيرة إلى نقص المعلومات التي يمكن للعامل الحصول عليها عن طريق التكوين بالموازاة مع التغيير ، والنسبة المتبقية من العمال التي هي 39.02% كانت تشعر بمتعة كبيرة ،

وذلك نظرا للتحدي الذي تمثله بالنسبة إليهم تلك الوظائف ، وما تحويه من تقنيات جديدة تقضي على الملل والروتين الذي كان يعيشه هؤلاء في عملهم على مستوى الوظائف القديمة .

إن عدم إخضاع العمال لبرامج تكوينية مناسبة تتأقلم مع التغييرات يمثل تهديدا للإستقرار المهني لهؤلاء العمال نتيجة للصعوبات التي تواجههم في التعامل مع التكنولوجيات الجديدة ، بالإضافة إلى تلك الصعوبات التي تحول دون التأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة والناشئة عن نقص المعلومات المتعلقة بالعمل، والتي يمكن للعمال الحصول عليها عن طريق الإتصال المستمر بالإدارة .

جدول رقم (29) : يوضح رأي أفراد العينة في شعورهم عند تغيير وظيفتهم .

السلك / الإحتمالات	طبيين	شبه طبيين	إداريين	عمال مهنيين	متعاقدين	المجموع
القلق	02 %33.33	09 %39.13	01 %25	01 %33.33	02 %40	15 %36.58
تغيير علاقاتك مع الزملاء	04 %66.66	14 %60.86	03 %75	02 %66.66	03 %60	26 %63.41
المجموع	06 %100	23 %100	04 %100	03 %100	05 %100	41 %100

ليس من شك أن تغيير الوظيفة بالموازاة مع التغيير التنظيمي سيترك آثارا كبيرة على نفسية العمال داخل المؤسسة ، وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (28) ، حيث أكد 63.41 % من العمال أن تغيير وظيفتهم أدى إلى شعورهم بنوع من التغيير في العلاقات مع الزملاء ، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال قدم لنا بعضهم أمثلة عن ذلك ، فالعامل قد يكون له مجموعة من الزملاء والأصدقاء وعند تغيير وظيفته تتوتر تلك العلاقات ليشعر العامل بنوع من الإحباط وعدم الإستقرار في العمل ، كما أكدت نسبة 36.58% من العمال أن تغيير الوظيفة يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر إلى درجة أن بعضهم يقول أن تغيير الوظيفة يشبه تماما الإنتقال إلى مؤسسة أخرى حيث تتعرض البيئة المحيطة به إلى التغيير وهذا ما يحدث القلق .

الخلاصة:

اهتم الفصل السابق بتفريغ البيانات الواردة في الإستمارات التي تم توزيعها على العمال أثناء إجراء الدراسة الميدانية ، وتبويبها في جداول والتعليق عليها وتحليلها ، ونشير مرة أخرى إلى أن التحليل في هذا الفصل لم يقتصر فقط على البيانات التي وردت في الإستمارات ، وإنما تطرق كذلك إلى كل البيانات التي حصلنا عليها من العمال والمسؤولين من خلال الملاحظة أو الوثائق والسجلات طوال فترة تواجدنا داخل المؤسسة ، وقد حاولنا الربط بين تلك البيانات والمعلومات والتنسيق بينها بهدف الكشف عن العلاقات الموجودة بين الظواهر ، ومن خلال البيانات المحللة في هذا الفصل سنقوم ببناء النتائج النهائية للدراسة .

5-4- عرض نتائج الفرضيات :

إنطلاقا من عرض وتحليل نتائج الإستمارة تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بإثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث ، وذلك كالتالي :

5-4-1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

– طبيعة التكوين المتبع وبرامجه تساهم في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة .

ما تشير إليه الدراسة الميدانية فيما يخص هذه الفرضية هو كون التكوين ضروري وتهتم به المؤسسة لتحقيقه تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة ، ويساهم في تفعيل التغيير التنظيمي لأن العمال كي يتحكموا في الوظائف التي يقومون بها ، ويتجنبون الأخطاء التي يمكن أن يتعرضوا لها ويسايروا التغييرات التي تقوم بها المؤسسة يحتاجون إلى التكوين اللازم لذلك ، ومن خلال بيانات دراستنا تبين لنا أن 87.80% من العمال يعرفون معظم الأشياء أو كل الأشياء التي تخص مهامهم ، وهذا ما يعكسه المستوى التعليمي وأقدميتهم في المؤسسة ، بالإضافة إلى أن 85.35 % من العمال قالوا بأن التكوين ضروري وضروري جدا ، على الرغم من أنهم طالبوا بحذف التكوين لأجل الترقية الإستثنائية التي جرت سنة 2015 وكان هذا بحجة تأخر عملية الترقية حيث أن أغلبهم قضى في رتبته أكثر من عشر (10) سنوات ، واختلاف آرائهم في مساهمة التكوين فهو لا يخرج عن هدف تنمية وتطوير المهارات والتكيف مع التغييرات الحاصلة

بالرغم من التكوين الذي تقوم به المؤسسة للعمال إلا أنهم يبقوا في حاجة إلى المساعدة ، للتأقلم مع التنظيمات والتكنولوجيا الجديدة ويفضلون أن تكون هذه المساعدة من الزملاء ، أي أن العامل بالمؤسسة هو في تكوين مستمر يوميا باحتكاكه مع زملائه يتكون ويستفيد من التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية وهذه الإستفادة تختلف وتتنوع من فرد لآخر

من خلال تفسيرنا لنتائج الفرضية الأولى يمكن القول أن الفرضية تحققت بشكل كبير، وأن نجـاح أي عملية تغيير تنظيمي تحتاج إلى إعادة تأهيل العمال وتكوين كل من له علاقة بهذه العملية .

5-4-2 عرض نتائج الفرضية الثانية :

– للحوافز المادية والمعنوية دور في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة .

يتضح من خلال جداول الفرضية الثانية أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا هاما في حياة العامل فهناك 97.55% من العمال يقرون بأن الحوافز مهمة جدا أو مهمة ، فكلما تحصل العامل على حوافز مادية ومعنوية ، وتشجيعات (الأجر ، العلاوات ، المكافآت) التي تمنحها له المؤسسة من حين لآخر تجعله يضاعف مجهوداته ويتقن عمله ، كذلك نسبة 90.24% من العمال يقرون بوجود إرتباط

بين الحوافز المادية وزيادة الولاء ، فبقدر ما يكون العامل راض عن الأجر وتسلمه في وقته بقدر ما زاد إرتباطه وشعوره بالإنتماء للمؤسسة .

وإذا ما أردنا أن نقارن دراستنا مع الدراسة السابقة لفريديرك تايلور القائلة بأن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل وزيادة الإنتاجية ، وأن الحوافز المادية (الأجر ، العلاوات ، المكافآت) من أهم ما يسعى العامل لتلبيتها من أجل تحقيق الرضا وتحسين الأداء ، نجد أن هذه النظرة ليست صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المعنوية لها دور إيجابي في أغلب الأحيان ، وهذا ما يؤكده الجدول رقم (14) حول الحوافز المفضلة بنسبة 65.85% من العمال يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا ، فالعامل وإن كان هدفه مادي يريد الحصول عليه من خلال حصوله على حوافز معنوية كالترقية مثلا التي تضمن له الإستقرار المادي والمعنوي في آن واحد ، وكلما كانت الترقية حيوية وتخضع لدراسة موضوعية كلما زادت ثقة العمال في المشرفين ، وكلما زاد إرتباطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها ، لأنهم يعملون وواثقون أن جهودهم لن تذهب سدا ، وأن السياسات العادلة المطبقة من طرف الإدارة ستجعلهم مطمئنين على تدرجهم ومستقبلهم المهني .

إن مشاركة العمال في عملية التغيير التنظيمي بآرائهم كما يظهر في الجداول التالية :

-الجدول(18):58.53%...إحداث التغيير مسؤولية الجميع .

-الجدول(19):82.92%... قدرتهم على المشاركة في القرارات المتعلقة بتطويرالعمل من الناحية التقنية.

-الجدول(20):29.26%...لا يسمح للعمال بالإعتراض عن قرارات التغيير .

هذه المشاركة لها دور كبير في إضعاف مقاومة العمال اتجاه التغيير التنظيمي وقد يكون في شكله البارز في المجال التكنولوجي .

إن التدرج الوظيفي للعمال يزيد من الإرتباط بالمؤسسة ، وهذا ما لاحظناه من الجدول رقم (25) بنسبة 82.92% ، لكن هناك رفض عملية التغيير بنسبة 53.65% في الجدول رقم (26) بسبب التخوف من المجهول ، لكن إذا كانت هناك مبادرة من الإدارة لأجل إشراك العمال في عملية التغيير حتى وإن لم تأخذ بآرائهم فقد تكون هناك نتيجة جيدة تتمثل في إضعاف مقاومتهم أو إستعمال هذه المقاومة كوسيلة لإنجاح التغيير التنظيمي بأشكاله .

من خلال تفسيرنا لنتائج الفرضية الثانية يمكن القول أن الفرضية تحققت على العموم ، وأن تحقيق أي تغيير تنظيمي يستوجب الإهتمام بالمورد البشري ، هذا المورد الذي يسعى بدوره إلى الحصول على ترقية ، زيادة الأجر ، مكافآت ، منصب عالي ...إلخ ، لذا يجب وضع سياسات إستراتيجية للتحفيز من أجل تغذية هذا العنصر لاستغلاله على أحسن وجه والحفاظ عليه .

5-5- الإستنتاج العام :

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا وجدنا أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى الإنتقال من حالة غير مرضية إلى أخرى أفضل إستجابة لتغيرات المحيط ، كما يحتاج إلى عملية منهجية ومخططة تهدف إلى الإنتقال التدريجي من واقع راهن إلى واقع يتضمن تحسين وتطوير طبيعة العمل ، أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، وكذا يمكن إحداثه وفق عمليات إدارية عديدة وحديثة منها التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ، ومن خصائص التغيير التنظيمي كونه نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ومحاولتها الإستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية ، ولما كان التغيير التنظيمي هو إنتقال من حالة إلى حالة أخرى ، فوجب علينا أن نهتم بعناصر المؤسسة كلها إبتداء من العنصر البشري ، الذي يمكنه أن يساير عملية التغيير التنظيمي عن طريق التكوين ، الذي يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها ، من خلال البدأ بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ، ثم التركيز على تعليم العامل التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل إليه ، وللحفاظ على هذا العامل وتجديد طاقاته يجب أن تكون هناك سياسة رشيدة في مجال التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء .

الخاتمة :

إن التغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت تجبر مسيري المؤسسات على ضرورة مواكبتها والتعامل معها ، ولكي يتحقق ذلك وجب إيجاد خطط إستراتيجية تضع المورد البشري في صلب إهتماماتها لإنجاح عمليات التغيير .

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها ، ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على فهم وتحقيق التغيير التنظيمي ، ويأتي ذلك بالإهتمام بالتكوين وتحديد الإحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات الإدارية ، وكذلك الإهتمام بالتكوين بالخارج أي بالدول المتطورة والذي يعتبر من الأنواع الأكثر فعالية والتي تمكن من متابعة التغيير في المحيط الداخلي والخارجي ، باعتبار التكنولوجيا التي نعتمد عليها تأتي من الخارج وحتى الخطط والبرمجيات .

إن التغييرات التي يجب أن تتأكد بهذا الواقع المتسارع يجب أن تنطلق من تقدير الفرد كمورد حقيقي لا كأداة أو وسيلة لتحقيق هدف معين ، والإهتمام به من خلال التحفيز الذي له علاقة مباشرة بسلوك الموظف بالمؤسسة ، ومنه على أداءه وصولا إلى أداء المؤسسة ككل ، وعلى هذا فإن أي خلل في منظومة التحفيز سيعود على المؤسسة بعواقب وخيمة وهي ما نلاحظه من خلال الواقع والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الصحية .

قـــــائمـــــة

المـــــــــراجع

قائمة المــراجع

الكتب باللغة العربية

1) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993،

2) أحمد عرفة، سمية شلبي، **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني**، مؤسسة شباب الجامعة، ط3، الاسكندرية، 2002.

3) أحمد ماهر ، **غدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية للنشر الإسكندرية ، مصر ، ط5 ، 2011.

4) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.

5) أحمد ماهر ، **الإدارة : المبادئ و المهارات**، شركة الجلال للطباعة ، ب ط ، 2003 – 2004.

6) أحمد محمد المصري، **التخطيط و المراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.

7) اسماعيل محمد السيد، **الادارة الاستراتيجية** ، المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1999.

8) أمين عبد العزيز، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

9) أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية؛ التدريب من النظري إلى التطبيقي**؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998.

10) ثابت عبد الرحمان ، **المدخل الحديث في الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .

11) حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.

12) حسن محمد أحمد محمد مختار ، **الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم و النماذج** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، ب ط ،2009.

13) حسين حريم ، **مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية وظائف المنظمة** ، دار الحامد ، ط1،عمان ، الأردن ، 2006

14) حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ن الجزائر ،2004.

15) خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان، 2003.

16) خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ،ط5. 2007.

17) راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

18) راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

19) راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2004.

20) راوية محمد حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

21) رشيد واضح ، **المؤسسة في التشريع الجزائري. بين النظرية و التطبيق** ، دار هومة ، الجزائر ، 2002.

22) رضا السيد، **قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر،ط1.

23) زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ،محمد عبد القادر، **وظائف و عمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2010.

24) زهير عبد الرحيم عاطف ، **هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمات** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ب ط ، 2009

25) زيد منير عبوي، **إدارة التغيير و التطوير** ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،ط1 ، 2007.

26) سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، ط3 ، 2007.

27) سعيد يس عامر ، **الادارة وتحديات التغيير**، مصر ، مركز وايد سرفس للاستشارات و التطوير الاداري، 2000

28) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999،

29) سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، دون دار نشر، مصر، 2009،.

30) صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي : **الإدارة و الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن،

31) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000،

32) صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر،2002.

33) صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

34) صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، مصر.

35) صلاح عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

36) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، ، دار الجامعة الجديدة ، مصر . 2002

37) صلاح الشنوبي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999

38) علاء محمد سيد قنديل ، **القيادة الإدارية و ادارة الابتكار**، دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان الأردن ،ط1 ، 2010.

39) عبد الرحمن، إيمان، **المرجع المختصر في الإدارة**، شعاع للنشر والعلوم، ط1 ،حلب، 2005.

40) عبد الرزاق حبيب ،**إقتصاد و تسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر،2002 .

41) عبد القادر مدني ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ،

42) عبد الكريم بوحفص ،**التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

43) عدون ناصر دادي، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

44) عقيل جاسم عبد الله، **مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط** ، دار الجامعة المفتوحة، 1997،

45) علي السلمي، **إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية**، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985

46) علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002.

47) علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ب ط .

48) علي عباس ، **أساسيات علم الإدارة** ، دار الميسرة ، ط 1 ،عمان ، الأردن ، 2004

49) علي غربي ،إسماعيل قيرة ،بلقاسم سلاطنية ،**تنمية الموارد البشرية** ،دار الفجر ،القاهرة ، 2007 .

50) علي محمد عبد الوهاب ،**إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،1990

51) غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسات** ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2008 .

52) فارق السيد عثمان ، **قوى ادارة التغيير** ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، مصر ،2000.

53) فريد النجار ، **التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب ط ، 2007 .

54) فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1،2008.

55) كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط2، لبنان،2000.

56) كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، دار الفكر، ط 3، عمان، الأردن، 2004.

57) كسنة أمحمد ، **مواضيع متنوعة في ادارة الأعمال** ، غرناطة للنشر و التوزيع ، ط1، 2009.

58) محمد بن يوسف النمران العطيات ،**إدارة التغيير و التحديات المعاصرة**، دار حامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ،ط1، 2006 .

59) محمد جمال مرعي، **التدريب و التنمية**، عالم الكتب، القاهرة، 1993.

60) محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

61) محمد الصيرفي ، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** ، دار قنديل ، ط 1،عمان ، الأردن، 2003.

62) محمد عثمان إسماعيل ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ،1993.

63) محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1،2007.

64) محمد قاسم القريوني ، **نظرية المنظمة و التنظيم** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط3، 2008.

65) محمد قاسم القريوتي، **إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص**، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1،1990 .

66) مدحت ابو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ،مصر ،ط1. 2008.

67) مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996.

68) مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

69) مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي، ط1، عمان ،الأردن ، 1998.

70) موسى اللوزي، **التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر،ط1، عمان،1999.

71) مؤيد سعيد السالم ، **نظرية المنظمة : الهيكل و التصميم** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط2 ، 2005 ،

72) ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر،.
73) هدى سيد لطيف، **الأسس العلمية للإدارة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995.
74) يوسف سعدون ، **علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية** ، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س

المعاجم

1) إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار ، **المعجم الوسيط** ، تركيا ، المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر و التوزيع ،بدون سنة نشر ، ص: 668
2) التويجري، محمد إبراهيم و البرعي، محمد عبد الله ، **معجم المصطلحات الإدارية** ،مكتبة العبيكان. الرياض: المملكة العربية السعودية ، ط1 ، 1993
3) جبران مسعود .**رائد الطلاب**، بيروت دار العلم للملايين، ط 9 ، 1989

الرسائل الجامعية

1) بوشمال أحمد، **سوسيولوجية التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير ، تخصص : تنظيم و عمل ، جامعة ورقلة، الجزائر ، غير منشورة ،2010-2011
2) فني غنية ، **التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية**، رسالة ماجستير ، تخصص : تنظيم و عمل ، جامعة باتنة، الجزائر ، غير منشورة ،2004-2005.
3) يوسف سعدون، **التحليل السوسيولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004

المجلات و الجرائد.

1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46.
2) حداد بختة ، سيد حياة ، **إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة** ،المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 06 ، 2015 .
3) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، **منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية**، مجلة الإدارة العامة، العدد (3)، الرياض المعهد الإدارة العامة، 1994.
4) عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم آداء المرؤوسين و تحفيزهم** ، مركز الخبرات المهنية للإدارات ، ط 3 ، بدون بلد ، 2004 ،
5) عبد الكريم قريشي ، **التكوين و التوظيف في الجزائر**. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز الجامعي لورقلة، العدد1 ، 1998
6) علي يونس ميا و آخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية**

بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)،العدد (1)، 2009،

7) (ورقة بحثية ، **ادارة التغيير و الموارد البشرية** ، WWW.ituarabic.org ; HTM)

الملتقيات

1) سعيد يس عامر ، **التغيير و مصادره و أثاره** ـ المؤتمر السنوي الثاني ، سير انجاز التغيير و تطوير منظمات الأعمال ، القاهرة ، 1992

2) صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09،10 مارس 2004،. عن موقع الأنترنيت . www.sarambite.com

3) مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

الكتب باللغة الأجنبية

1) Pierre casse ,**la formation performante** , office des publications universitaires centrale Ben Aknoun , alger,1994,

2) Sekiou lakhdar ,**gestion du personnel**, les éditions d'organisations, paris,1986,

3) Madeleine gravitz، **lexique des sciences sociales**، Dalloz،7 ème édition، France، 1999.

4) Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron (**Le Changement Organisationnel : Théorie Et pratique**), AGMV Marquis Québec Canada 2002.

5) Jean Brilman, **Les Meilleurs Pratiques De Management**, Edition D'organisation , Paris Frances , Quatrième Edition, 2003.

6) Michel Barabel, Olivier Meier, **Manageor : des meilleurs pratiques de management,** Dunod , Paris,2006.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي **الملحق رقم 01**

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

رقم الإستمارة : ☐

بتاريخ : ...../...../**2017**

موضوع الدراسة

إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير
(التنظيمي) في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري
مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص إدارة الموارد بشرية

إعداد الطالبان :
- عبد الرزاق لعروسي
- محمد زواوشة

تحت إشراف الأستاذ :
- عبد العزيز زواتيني

<u>ملاحظة</u>: نرجو منكم ملء هذه الإستمارة بكل أمانة وموضوعية ، البيانات الواردة فيها لا تستخدم إلا لأغراض علمية ، وشكرا مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

السنة الجامعية : **2016-2017**

ملاحظـــة : – معلومات هذه الوثيقة مضمونة السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

– توضع العلامة (**x**) في الخانة المناسبة .

أولا : البيانات الشخصية :

1– الجنس : – ذكر ☐ – أنثى ☐

2– السن : – أقل من 30 سنة ☐ – من 30 إلى 40 سنة ☐

– من 41 إلى 50 سنة ☐ – 50 سنة فأكثر ☐

3– الحـــالـة المدنيـة : – أعزب ☐ – متزوج ☐

– أرمل ☐ – مطلق ☐

4– المستـوى التعليمي: – ابتدائي ☐ – إكمالي ☐

– ثانوي ☐ – متوسط ☐

– جامعي ☐ – دراسات عليا ☐

5– الأقدمية في العمل : – أقل من 05 سنوات ☐ – من 05 إلى 10 سنوات ☐

– من 11 إلى 15 سنة ☐ – من 16 إلى 20 سنة ☐

– من 21 إلى 25 سنة ☐ – من 26 إلى 30 سنة ☐

– 31 سنة فأكثر ☐

6– طبيعـة السلك : – الإطار ☐ – الشبيه بالإطار ☐ – الأعوان ☐

– العمال المهنيين وسائقي السيارات ☐ – مهنيين ☐

ثانيا : طبيعة التكوين المتبع وبرامجه تساهم في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة :

01– هل تعرف كل ما يجب أن تعرفه عن المهام الموكلة إليك ؟

– لا أعرف شيئا ☐

– لا أعرف إلا القليل ☐

– أعرف معظم الأشياء ☐

– أعرف كل شيء ☐

02– هل التكوين في نظرك ضروري وكيف ذلك :

– ضروري جدا ☐ – ضروري ☐ – غير ضروري ☐ – غير ضروري تماما ☐

03– هل سبق وأن تلقيت تكوينا بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ، فهل تعتقد أن عملية التكوين ساهمت عندك في تحقيق :

- تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مـ جديدة
- زيادة إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي
- التكيف والتعامل مع التغيرات الوظيفية الحا
- السيطرة على العمل أكثر
- أشياء أخرى

.....

04- هل المدة المخصصة للتكوين كافية - نعم - لا

05- بعد إجراء التغيرات التكنولوجية التي شهدتها ، هل كنت تعتقد أنك بحاجة إلى المساعدة للتأقلم مع الظروف التي أنشأتها التكنولـ ة الجديدة ؟ - نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ، كنت تحتاج إلى مساعدة :

- ـرف - ـلاء - تكويـ ص
- جهات أخرى

.....

06- هل استفدت من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة ؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ، ماذا استفدت ؟

- اقتصـ ت - اقتصاد الجهد
- زيادة ـي الأجر - اكتساب خبرات ـة

ثالثا : للحوافز المادية والمعنوية دور في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة :

01- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة ؟

- على أساس نوعية العمـ ـؤدى - على أساس ـلوك
- أمور أخرى

أذكرها.....

02- ما هي قيمة هذه الحوافز بالنسبة لك ؟

- مـ ـجدا - ـة - غيرـ ـة

03- أي نوع من الحوافز تفضل ؟

- الـ ـة - ـعنوية - كـ ـا معا

04- هل ترى أن زيادة الحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة ؟

- ـ
- لا

في كلتا الحالتين لماذا

.....

05- هل أنت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ، هل هذا راجع إلى :

- تقصير ذاتي ☐
- تقصير من قبل الإدارة ☐
- أسباب أخرى

.....

06- هل تطبيق قوانين الترقية - بكل أنواعها - بصورة فعالة وموضوعية في المؤسسة ؟

نعم ☐ - لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ، هل هذا راجع إلى :

- الجهوية ☐ - القرابة ☐
- المحسوبية ☐ - تدخل الذاتية ☐
- أسباب أخرى

أذكرها .....

07- برأيك من يجب أن يكون مسؤولا عن إحداث التغيير في المؤسسة ؟

- الإدارة و☐ - الخبراء الت☐
- العمال و☐م - مسؤولية ال☐

08- هل تعتقد أنك قادر على المشاركة الإيجابية في القرارات المتعلقة بتطوير عملك من الناحية التقنية ؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا ؟

.....

....

09- هل يُسْمَحْ لك بالإعتراض عن قرارات التغيير ؟

نعم ☐ - أحيانا ☐

لا ☐ - لا أفكر في ☐راض

10- هل أنت راضي عن عملك ووضعك بالمؤسسة ؟ -☐ ☐

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ، لماذا :

- عدم لعدم الإستفادة من الـ
- لعدم التأقلم مع ظروف الـ
- لسوء العلاقة مع المشرفين
- لأسباب أخرى

.....

11- هل تحصلت على ترقية ما ؟ نعم - لا

*في حالة الإجابة بـ "نعم" ما نوعها ؟

- في الـ - في المنصب العالي
- في الـ - أخرى

.....

*في حالة الإجابة بـ "نعم" ما سببها ؟

- الأقدم - الكفاءة
- الإمتحان المهني - أخرى

.....

12-ما هو هدفك من الترقية ؟

- الزيادة في الأجر - الإستفادة من العلاوات والـ
- السلطة - تحسين المركز الإجتماعي
- أسباب أخرى

.....

13- هل تعتقد أن التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة ؟

- نعم - لا

14- ما هو موقفك من عملية التغيير (تغيير المنصب مثلا أو مكان العمل) ؟

- تر - لا - تـ سهولة

إذا كنت ترفض فهل أسباب هذه المقاومة تتمثل فيما يلي :

- شعورك بأنك لست بمستوى التحديات الجـ
- الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الإستقـ
- إحساسك بأن التغيير سيحملك المزيد من الـ ء
- حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم تهيئتك لـ له
- إقتراحات أخرى أذكرها

.....

15- عند انتقالك للعمل في وظيفة جديدة بعد التغيير ، هل كانت تبدو بنظرك ؟

- ممتعة - صعبة

16- هل يؤدي تغيير وظيفتك في الغالب إلى شعورك بـ

- القلق ☐
- تغيير علاقاتك داخل ☐سة
- شعور

آخر .....