



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم
التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي
بالمؤسسات
(دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

د. شنشونه محمد

إعداد الطالب:

بوبرطخ عبد الكريم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. حجازي إسماعيل
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. شنشونه محمد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. خان أحلام
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د. عشي عادل
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د. بيوال يومدين
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. حساني عبد الكريم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ))

صدق الله العظيم

سورة النمل : 19

الإهداء

إلى من بفضلهم وأجلهم وصلت إلى هذه المرحلة إلى والدي الحبيب والغالي

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وأبنائي عبد الرحمان، منيب و م.ع.اذ

إلى عائلتي الكبيرة إخوتي وأخواتي وشعبي بالخصوص

إلى كل أصدقائي والسيدة المحترمة نادية

إلى كل هؤلاء أهدي ع.م.لي المتواضع

شكر و تقدير

بعد الحمد لله سبحانه و تعالى وشكره على فضله و توفيقه أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة حمدا
و شكرا يليق بمقامه و عظيم سلطانه.

و بعد الصلاة و السلام على نبينا محمدا صلى الله عليه و سلم فإنه لا يسرني إلا أن أتوجه بـ بـجـ الص
الشكر و العرفان لأساتذتي المشرف الأساتذ شينشونهم محمد الذي تلتزم و أشرف على هذه الأطروحة
بـجـ مـجـل صـبـه و نصـحـه لك أساتذتي لكل التقدير و الإحـتـام

نـمـا أشـكـر لك الأساتذة اللـكـرام الـذيـن تـفضـلوا بـتـحـيـم الإـسـتـمـارة

لـمـا أعـيـبـو عـن خـالص شـكـري للأساتذة اللـكـرام أعـضـاء لـجـنـة المـناقـشة الـذيـن تـفضـلوا بـقـراءة
الأطروحة و قبولهم مناقشتها

و الشكر مـمـتـه إلى مسـؤـولي و إـطـارات المـؤسـسات مـيـدان الـدراسة بـولـاية قـسـنـطـيـنة عـلى تـعاوـنهم
لـإنـجـاز الـدراسة المـهـدانية

لـمـا أشـكـر لك أفـواد عـائـلي الـكـريمـة الـذيـن عـاشـروا مـعـي هـذا المـثـوار بـدعـمهم المـتواصل

و الحمد لله

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر و تقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص بالعربية

الملخص بالإنجليزية

مقدمة..... 1

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية..... 9

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 9

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 11

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 13

1 - الأهداف على مستوى المجتمع..... 13

2 - الأهداف على مستوى المنظمة..... 13

3 - الأهداف على مستوى العاملين..... 13

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 14

1 - على مستوى المنظمة..... 14

2 - على المستوى الوطني..... 14

المطلب الخامس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية..... 14

1 - القرارات الإستراتيجية..... 14

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية..... 15

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....16

المطلب الأول: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.....16

- 1 - تخطيط الموارد البشرية.....16
- 2 - إستقطاب الأفراد.....19
- 3 - الإختيار.....21
- 4 - التدريب.....22
- 5 - تقييم الأداء.....24
- 6 - الأجور و الرواتب.....27
- 7 - الحوافز.....29
- 8 - إدارة السلامة المهنية و الصحية.....31

المطلب الثاني: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....33

- 1 - التطوير التنظيمي.....33
- 2 - الخصخصة و الإتجاه لتصغير حجم المنظمات.....35
- 3 - عولمة إدارة الموارد البشرية.....37

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية.....44

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.....44

المطلب الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية.....45

- 1 - دراسات الجدوى.....45
- 2 - التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية.....46
- 3 - الدراسات الهندسية.....46
- 4 - إختبار النظام و تطبيقه.....46
- 5 - متابعة و تقييم النظام.....46

المطلب الثالث: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.....47

- 1 - السجلات و الإدارة.....47
- 2 - الإختيار و التعيين.....47
- 3 - إدارة الأجور و الرواتب.....47
- 4 - برامج التدريب و التأهيل.....48
- 5 - تقييم أداء العاملين.....48

المطلب الرابع: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية.....48

- 1 - تطبيقات التوظيف.....48
- 2 - تطبيقات إدارة الاداء.....49

- 3 - تطبيقات التدريب و التطوير المهني.....50
- 4 - التطبيقات التعويضات.....50

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المبحث الأول: التنظيم

- المطلب الأول: ماهية التنظيم.....53
- 1 - تعريف التنظيم.....53
- 2 - أهمية التنظيم.....54
- 3 - التنظيم الرسمي للمنظمات.....54
- 4 - خصائص التنظيم الجيد.....56
- المطلب الثاني: بناء التنظيمي.....58
- 1 - إعداد البناء التنظيمي.....58
- 2 - بناء الخريطة التنظيمية.....58
- 3 - الدليل التنظيمي.....59

المبحث الثاني: المنظمة

- المطلب الأول: ماهية المنظمة.....59
- 1 - مفهوم المنظمة.....59
- 2 - غاية المنظمة.....60
- 3 - أهداف المنظمة.....61
- 4 - تصنيف المنظمات.....61
- المطلب الثاني: موارد و الأوجه المختلفة للمنظمة.....63
- 1 - موارد المنظمة.....63
- 2 - الأوجه المختلفة للمنظمة.....64
- المطلب الثالث: نماذج تشخيص و تحليل المنظمة كنظام.....65

المبحث الثالث: التغيير

- المطلب الأول: ماهية التغيير.....67
- 1 - تعريف التغيير.....67
- 2 - التغيير التنظيمي.....67
- 3 - الهدف من التغيير.....68
- 4 - محفزات التغيير.....69
- 5 - خصائص التغيير.....70

71.....	المطلب الثاني: طرق و مجالات التغيير التنظيمي
71.....	1 - طرق التغيير التنظيمي
80.....	2 - مجالات التغيير التنظيمي
82.....	المبحث الرابع: مقاومة التغيير
82.....	المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير
82.....	1 - تعريف مقاومة التغيير
82.....	2 - أسباب مقاومة التغيير
83.....	3 - أساليب المقاومة
83.....	4 - إيجابيات مقاومة التغيير
84.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

الفصل الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

87.....	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
87.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
87.....	المطلب الثاني: برامج إدارة التغيير
89.....	المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير
89.....	1 - الرأي الذي يفصل أساليب التغيير
91.....	2 - الرأي الذي يختصر أساليب قيادة التغيير
92.....	المطلب الرابع: تطوير المنظمة
92.....	1 - مفهوم تطوير المنظمة
93.....	2 - عملية تطوير المنظمة
95.....	المطلب الخامس: التدخل لتطوير المنظمة
96.....	1 - التغذية العكسية للمسح
97.....	2 - دوائر الجودة
97.....	3 - الإستشارة الخاصة بالعملية
98.....	4 - بناء فرق العمل
98.....	5 - تعلم كيفية التدخل في المنظمة

99.....المبحث الثاني: خطة التغيير.

99.....المطلب الأول: إعداد خطة التنفيذ.

99.....1 - تحديد الأهداف.

100.....2 - تنزيل الأهداف إلى المستويات الأدنى.

100.....3 - تحديد الأنشطة التنفيذية.

100.....4 - توزيع الأنشطة على المسؤولين.

100.....5 - تكوين فرق العمل.

101.....6 - وضع جداول و خرائط زمنية للتنفيذ.

101.....7 - تحديد ميزانية التنفيذ.

101.....المطلب الثاني: تفعيل عملية التنفيذ.

102.....1 - الحصول على دعم الأطراف ذات المصلحة.

102.....2 - الحصول على مباركة الإدارة العليا.

103.....3 - تقليل مقاومة التغيير.

104.....4 - التفويض.

104.....5 - الإتصال.

105.....6 - رفع الحماس.

105.....7 - القيادة.

105.....المطلب الثالث: المتابعة و الرقابة على خطة التغيير.

105.....1 - ماهية الرقابة.

106.....2 - أنواع الرقابة.

106.....3 - قياس كفاءة التغيير.

108.....4 - تحديد و تحليل الإنحرافات.

108.....5 - الإجراءات التصحيحية.

109.....المطلب الرابع: ترسيخ تجربة التغيير.

109.....1 - التطبيع الإجتماعي.

110.....2 - بناء التعهدات.

110.....3 - توزيع الحوافز.

110.....4 - نقل التجربة.

110.....5 - الإحساس بنبض التنفيذ.

111.....المطلب الخامس: الإتجاهات الحديثة لإدارة التغيير.

- 111.....1 - مستويات التحليل و المتابعة و دمج الرؤى لمتعددة.
- 111.....2 - أهمية العلاقات
- 111.....3 - حدود التحكم الإداري
- 112.....4 - تطبيق المعرفة السيكولوجية
- 112.....المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي
- 112.....المطلب الأول: التطور التاريخي لدور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي
- 112.....1 - مرحلة التغيير لأجل التكيف
- 113.....2 - مرحلة التغيير لسبق الحدث
- 114.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية قائد أم تابع في التغيير
- 115.....المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير
- 116.....1 - التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
- 118.....2 - تسيير الموارد البشرية بإعتبارها كفاءات
- 120.....3 - تعبئة الموارد البشرية

الفصل الرابع: منهج الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

- 126.....أولاً: منهج الدراسة
- 126.....ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة
- 127.....ثالثاً: أدوات الدراسة
- 128.....رابعاً: تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة و خصائص مدراء الموارد البشرية
- 131.....خامساً: أسلوب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

- 134.....1 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- 143.....2 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- 145.....3 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- 154.....4 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات

- 160.....المبحث الأول: مناقشة نتائج محور قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة جميع وظائفها

المبحث الثاني: مناقشة نتائج محور أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات.....161

المبحث الثالث: مناقشة نتائج محور دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات.....162

المبحث الرابع: مناقشة نتائج محور دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات....164

الخاتمة.....167

قائمة المراجع.....170

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
128	يوضح توزيع المؤسسات حسب الملكية	الجدول رقم (1)
129	يوضح توزيع المدراء من حيث السن	الجدول رقم (2)
130	يوضح توزيع المدراء من حيث تخصص شهاداتهم	الجدول رقم (3)
130	يوضح عدد سنوات العمل بالمؤسسة لمدراء الموارد البشرية	الجدول رقم (4)
131	يوضح عدد سنوات العمل بمنصب مدير الموارد البشرية	الجدول رقم (5)
134	ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها	الجدول رقم (6.أ)
135	يوضح الفرق في ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (6.ب)
136	وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (7.أ)
136	يوضح الفرق في ممارسة وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (7.ب)
137	وظيفة الإستقطاب لإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (8.أ)
138	يوضح الفرق في ممارسة وظيفة الإستقطاب لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (8.ب)
139	وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (9.أ)
140	يوضح الفرق في ممارسة وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (9.ب)
141	مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (10.أ)
142	يوضح الفرق في ممارسة مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (10.ب)
143	التغييرات التي مرة و تمر بها المؤسسات	الجدول رقم (11.أ)
144	يوضح الفرق في تغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (11.ب)
145	إتخاذ قرارات التغيير لإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (12.أ)
146	يوضح الفرق في إتخاذ قرارات التغيير لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (12.ب)
147	قبول التغييرات المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين	الجدول رقم (13.أ)
148	يوضح الفرق في ممارسة وظيفة الإستقطاب لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (13.ب)
149	إمكانية تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا	الجدول رقم (14.أ)
150	يوضح الفرق في إمكانية تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (14.ب)
152	أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير	الجدول رقم (15.أ)
153	يوضح الفرق في أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (15.ب)
155	متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (16.أ)
156	يوضح الفرق في متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (16.ب)
157	محور الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (17.أ):
158	يوضح الفرق في الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية بين المؤسسة العامة و الخاصة	الجدول رقم (17.ب)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الأشكال
17	مستوى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة	الشكل رقم (1)
45	نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات	الشكل رقم (2)
75	مصفوفة التغيير عند سكوت و جيف	الشكل رقم (3)
77	إدارة التغيير الجليدي	الشكل رقم (4)
81	مجالات التغيير	الشكل رقم (5)
94	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	الشكل رقم (6)
99	مراحل إعداد خطة تنفيذية للتغيير	الشكل رقم (7)
102	متطلبات تفعيل عملية التنفيذ	الشكل رقم (8)

الملخص

أصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و الحدة و سرعة التغيير و أيضا بإعتبار أن المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها و تنشط فيها فهي في حياتها تتفاعل و تتعامل معها تأثيرا و تأثرا فأصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات و الإستقرار و أشد حاجة إلى التغيير و التحديث، كل هذا ينعكس على دور إدارة الموارد البشرية في هته التغيرات التي تمر بها المنظمات من مراجعة لوظائفها و متابعة و مرافقة لهته التغييرات، لقد جاءت هذه الدراسة لتبين دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي و قد أجريت على مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة مع إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في تحقيق أهداف المنظمات بكل كفاءة .

الكلمات المفتاح: إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، إدارة التغيير.

Abstract

Organizational change has become one of the most important issues that concern organizations at the present time, as it takes place under environmental conditions characterized by dynamism, intensity and speed of change, and also considering that organizations are systems open to the environment to which they belong and are active in them, as in their lives they interact and deal with an impact And affected by the organizations became far from stability and stability and the greatest need for change and modernization, all this is reflected in the role of human resources management in these changes that the organizations undergo from reviewing their functions and following-up and accompanying their changes, this study came to show the role of management Human resources in the management of organizational change and has been conducted on a group of institutions in the wilaya of Constantine with the possibility of reaching results through which recommendations can be formulated to help decision-makers achieve the goals of the organizations efficiently.

Key words: human resource management, organizational change, resistance to change, change management.

المقدمة

1 - أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية وخاصة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غايتها، فالإدارة تقوم بدور العنصر المساعد الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني و يحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة ، فالفرد يحتاج الإدارة لتسيير أموره و أمور أسرته كما تحتاجها المنشأة لتسيير أمورها الإنتاجية و التسويقية (شراء، إنتاج، تخزين، تسويق ،بيع)، سواء أكانت المنشأة تجارية، صناعية، زراعية، خ دماتية، تعليمية أو حتى جمعية خيرية، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني.

ولكن يظل التغيير في الطرق الإدارية و المناهج التنظيمية ع ملية حتمية في المنظمات و ذلك بغرض تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة الداخلية و الخارجية، و يعتبر ضرورة لإحداث التطوير في خطط و إستراتيجيات المنظمة و في هيكلها التنظيمية و سلوكها التنظيمي و غيرها . و لكي يكون التغيير فعالا يجب أن تحدد القوى المؤثرة فيه و العوامل التي تبرر الحاجة إليه، و أيضا لا بد من وجود جهة تخطط و تتابع هذا التغيير و تشرف عليه و تكون محددة لأهدافه و النتائج المتوقعة منه.

تساهم التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، حيث تضاف على الوظائف التقليدية وظائف حديثة تقسم إلى الوظائف الإدارية و التي تشمل كل من التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، بالإضافة إلى الوظائف التنفيذية و التي من بينها التخطيط و التطوير المهني و هي الجهود الرسمية و النظامية التي تساعد على تطوير العاملين، إلى جانب متابعة التغييرات التي تحدث داخل المنظمة و التي تسعى لتحقيق أهدافها.

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم، أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها و تنشط فيها، فهي في حياتها تتفاعل و تتعامل معها تأثيرا و نائرا، و نظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغيير متسارع في كافة أبعادها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار، و أشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تجنب المخاطر التي تهددها و تعظم الانتفاع من الفرص المتاحة.

و لقد أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلوم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات.

تعتبر المنظمات الجزائية لجزء من هذه البيئة المتغيرة التي تؤثر و تتأثر بها و على هذا الأساس كان لابد من إدارة التغيير في هذه المنظمات و ذلك بتكوين جهاز يحرك الإدارة و المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تمثل تعبيرا عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

والمفهوم الحديث لإدارة التغيير يظهر كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحاضرة بكمياتها و ثوابتها و متغيراتها حيث تحدد المسارات السلمية لحركة قوة التغيي و من ثم تتولى توجيه هذه الحركة و توفر لها الموارد و الإمكانيات اللازمة و إدارة هذه الموارد بشكل فعال، و هذا للحفاظ على الحيوية الفعالة من مبادرات و تنمية القدرة على الابتكار و الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة.

إذا لا بد من وجود إدارة فعالة لعملية التغيير تتعامل بوعي تام مع جميع قوى التغيير و تستثمرها لصالح المنظمة للبقاء في أفضل حالاتها ، و تتمكن من التأقلم مع أي وضع جديد قد يطرأ في بيئتها، و تقوم بعملية التقييم و المتابعة للتغيير و تقديم تغذية عكسية من أجل بلوغ أهداف هذا التغيير، هذه الإدارة.

2 - إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من التحديات في ظل التغييرات الراهنة التي تفرضها الظروف العالمية و الداخلية، والتي تحتم عليها التأقلم و مجاراتها حتى تضمن إستمراريتها، و يعتبر التغيير في المؤسسات أمر ملحا و لكن هذا التغيير يجب أن يكون وفق أسس و مبادئ محددة و أن ه يجب أن يكون متبعا من طرف هيئة معينة، من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات؟

و قد انبثق عن هذا التساؤل أسئلة فرعية توضح متغيرات الدراسة بشكل مفصل كالآتي:

- 1- هل تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها بالمؤسسات ؟
- 2- هل تتسم المؤسسات بعدم الاستقرار و هي تمر بعدة تغييرات تنظيمية ؟
- 3- هل لإدارة الموارد البشرية دور أثناء التغيير التنظيمي؟
- 4- هل لإدارة الموارد البشرية دور أثناء إدارة التغيير التنظيمي؟

3 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية تفتضي منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل المشكلة و تتمثل في:

- الفرضية الأولى : تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها بالمؤسسات .
- الفرضية الثانية: تتسم المؤسسات بعدم الاستقرار و هي تمر بعدة تغييرات تنظيمية .
- الفرضية الثالثة: لإدارة الموارد البشرية دور في التغيير التنظيمي
- الفرضية الرابع : لإدارة الموارد البشرية دور في إدارة التغيير التنظيمي .

4 - منهج الدراسة :

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي بوصف أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و وصف ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسات ، و أهم الأهداف المسطرة من هذا التغيير ، و كيفية تنفيذ التغيير ، و تحليل دور إدارة الموارد البشرية في متابعة و تقي يم هذا التغيير و تقويم أهدافه و خاصة في المؤسسات التي تنتهج سياسات التغيير لتتفاعل مع محيطها .

5 - أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز أن التغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة في كل المنظمات خاصة و التحديات التي تواجهها و عدم استقرار لبيئتها و أيضا تحديد أهم أسباب التغيير و التعرف على كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ، و نتعرف على دور و إدراك إدارة الموارد البشرية لعملية التغيير و كيف تقوم بإدارة هذا التغيير . كل هذا بغرض إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في إدارة عملية التغيير لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

6 - متغيرات الدراسة:

كانت هذه الدراسة بمتغير مستقل ممثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، و متغير تابع تمثل في إدارة التغيير. فالمتغير المستقل المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية جاء مستترا لأنه يستعمل أهم وظائفها و التي نكشف من خلالها عن دور هذه الإدارة في إدارة التغيير، من أهم الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عنها تتمثل في التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، الأجور و الرواتب، الحوافز، إدارة السلامة المهنية و الصحية و أيضا تطوير و تغيي إدارة الموارد البشرية.

قد استخدم دور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل لعدة أسباب فمن خلاله نريد الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي و هذا مهما تعددت و تنوعت أشكاله و أنواعه و مجالات حدوثه و لنبين إذا كان تابعا منفذ له أم قائدا فاعلا فيه و انكشف عنه اتخذت أهم وظائفه التي حددناها و رأينا أنها يمكن أن تكون اختبار لتحديد طبيعة الدور.

7 - الدراسات السابقة:

لقد وجدنا العديد من الدراسات الوطني ة، العربية و الأجنبية التي تناولت الموضوع لكن من زوايا مختلفة سنعرض البعض منها:

(1) دراسة الباحثة N. Commeiras (1997): (1)

لقد كانت هذه الدراسة بعنوان " إدارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية، الدراسة الميدانية الصناعات الحديدية في فرنسا"، حيث كانت الإشكالية أن مدير الموارد البشرية يعتبر الوكيمة الأساسية في التغيير و للتحقق من هذه الإشكالية، قامت الباحثة بدراسة مؤسسة الصناعة الحديدية، التي عرفت إعادة الهيكلة كنوع من أنواع التغيير و شملت جوانب تنظيمية و ثقافية للمؤسسة من خلال دراستها الميدانية . ولقد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية كان لها دور في إدارة هذا التغيير حيث كانت المحرك المسهل لإحداث التغيير. و قد خلصت الباحثة إلى أنه:

- في ظل تغيير شامل و جذري مثل الذي عايشته المؤسسة قيد الدراسة ، يجب ألا يتوقف دور مدير الموارد البشرية عن تنفيذ الأنشطة المرافقة للتغيير زيادة على الرؤية المستقبلية (الإستباقية) على المدى الطويل.
- ولقد أكدت الباحثة على أن تسيير التغيير هو سيرورة معقدة لا يمكن لمدير الموارد البشرية تسييرها بمفرده.

(2) دراسة الباحثة P. Paillé (2003): (2)

هذه الدراسة تمت تحت عنوان "التغيير التنظيمي و تعبئة الموارد البشرية " ، و لقد هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي "هل يحافظ العمال على التزامهم اتجاه المؤسسة في حالة التغيير التنظيمي؟" و للإجابة على هذا التساؤل اعتمدت الباحثة على دراسة ميدانية في مستشفى فرنسي ، حيث درست إعادة الهيكلة التنظيمية و الثقافية و أثوره ا على التزام العمال . ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج المهمة التالية:

- الالتزام التنظيمي ه و رابط هش و ضعيف، لان هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تضعفه، و من بينها التغيير.
- التغيير التنظيمي هو تهديد للمستقبل الوظيفي لبعض العمال مما يؤدي بهم إلى إظهار الرفض و المقاومة له، و هذا ما يترجم بعض التصرفات التي يقومون بها، يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.

1) Commeiras.N (1997) : La conduite changement organisationnel ; une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines ; une illustration dans l'industrie métallurgique ; Dans cahier de recherche L'AREGO ; N°29.

2) Paillé .P (2003) : Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines ; ED L'Harmattan ; paris.

(3) دراسة الباحثة ريم رمضان (2005): (1)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " إدارة التغيير في التطوير التنظيمي "، وتهدف إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة و أهم التغييرات التي شهدتها بعض المنظمات السورية، و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي.
- تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية للتغيير.
- من أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات، عدم إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير.
- أهمية نمط القيادة المنتج في إدارة التغيير التنظيمي.
- ضرورة تبني مفاهيم الاتصال، المشاركة، التدريب و التمكين لدعم التغيير و إدارته.

(4) دراسة الباحث بريش زين الدين (2007): (2)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، و للإجابة على التساؤل التالي " إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير؟"، و قد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بولاية سطيف.

من أهم نتائج هذه الدراسة :

- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط لتغيير خاصة فيما يخص توضيح الرؤية و إشراك العاملين في هذا التخطيط و إقناعهم بضرورته و أهميته.
- هناك اهتمام ضعيف لإدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة و مراقبة التغيير و يتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة منظمة العمل على الالتزام بالوضع الجديد بعد التغيير و عدم التركيز على قيم و معايير المجموعة لضمان استمرارية ذلك التغيير.

(5) دراسة الباحث عبد الكريم حسين (2012): (3)

كانت هذه الدراسة بعنوان " التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)"، والتي كان هدفها التعرف على مدى و كيفية استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعة الغذائية إلى التغيير و التعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير . و من أهم فرضيات هذا البحث معرفة مدى العلاقة بين عوامل التغيير الداخلية و الخارجية و نتائج التغيير مع معرفة الترابط بينهما.

لقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على مجتمع يتكون من 215 عامل من أصل 463 عامل و كانت العينة تمس مختلف أصناف العاملين.

أهم نتائج الدراسة :

- هناك إدراك للعوامل الداخلية والخارجية و لعملية التغيير ذاتها و لنتائج التغيير، أي أن هناك علاقة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية و الخارجية و إدراك التغيير)، و المتغير التابع (نتائج التغيير).

(1) ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة لمنظمات سورية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2005.
 (2) بريش زين الدين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
 (3) عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة (دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2012.

هناك تنسيق ضعيف بين المديرين و العاملين في المستويات الإدارية كلها خاصة في المناقشة و تبادل الرأي في التغييرات و بما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و يشجع الاتصال بالاتجاهات كلها و المشاركة بين العاملين في إتخاذ القرار.

(6) دراسة الباحث عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي (2014):⁽¹⁾

إن دراسة الباحث كانت تحت عنوان " أدوار القيادة لمدى التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير "، حيث هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير و درجة إمكانية ممارستها و أهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، و الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، فيما يخص أهمية الأدوار القيادية و إمكانية ممارستها و معوقاتها. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم مهمة لدرجة كبيرة.
- هناك مجموعة من المعوقات تحول دون ممارسة مديري التربية و التعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

(7) دراسة الباحثة رقام ليندة (2015):⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة التي كانت بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف" و التي اعتمدت على عينة تتكون من 30 مؤسسة، قصد الإجابة على التساؤل التالي "ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة في ولاية سطيف؟" و قد أظهرت الدراسة النتائج الهامة التالية:

- ضرورة العمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي تتطلب مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تشجيع قبول التغيير و تخفيض مقاومته .
- يجب أن تنبعث صياغة إستراتيجية التغيير من داخل المؤسسات و ليس من خارجها لأن المسيرين المتواجدين هم أكثر معرفة و إطلاع من حيث نقاط قوتها وضعفها و تحديد الفرص و التهديدات التي يمنحها إياهم محيطها. و هذا من أجل القيام بأفضل الخيارات الإستراتيجية التي تحقق لهذه المؤسسات التفوق و القضاء على الجمود الذي تعيشه.

(8) دراسة الباحث فداء ناصر (2016):⁽³⁾

اعتمدت هذه الدراسة الم عنونة "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة " على عينة عشوائية من 88 مفردة بغية الإجابة على التساؤل التالي "ما مستوى الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات في ظل الأزمة؟" لقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود اختلاف في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. إذ أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر إدراكا من قبل أفراد العينة هي التدريب التحويلي و النقل و تقليص عدد العاملين، زيادة عبء العمل و أن الممارسات الأقل إدراكا هي تجميد العينات و تخفيض ساعات العمل.

1 (عبيد بن عبد الله بن بحيرة السبيعي، أدوار القيادة لمدى التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

2 (رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلةم الاقتصادية بجامعة سطيف، الجزائر، 2015.

3 (فداء ناصر، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 32- العدد 2، 2016.

- وجود أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين في ظل الأزمة) في فقدان الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين.
- إن الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية بتمكين العاملين، تقييم الأداء ، عدالة الإجراءات و تخفيض ساعات العمل الإضافية هي أفضل وسيلة التي تعزز شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة.

9) دراسة الباحث يوسف عطية (2018):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة الم عنوان " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات " إلى إيجاد نوع و قوة العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية و إدارة التغيير وفق نموذج قياسي إضافة إلى بناء نموذج يفسر العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية في عدة مجالات بمنظمات عينة الدراسة و تفسير العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية و أنواع التغيير.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- للقيادة التحويلية أثر على مراحل إدارة التغيير و كذلك مختلف مجالاتها.
- التأثير على نوع التغيير، مراحل التغيير و التغيير بمجال الثقافة التنظيمية تتأثر بحجم المنظمة و طبيعة نشاطها.

8 - موقع دراستنا من الدراسات سابقة الذكر:

شترك دراستنا مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب و تختلف معها في جوانب أخرى، فمن خلال الدراسات السابقة تمت الاستفادة من الإطار النظري و المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة و بصفة أساسية صياغة أسئلة الاستبيان و المقارنة بين نتائج هذه الدراسات و نتائج دراستنا، و تختلف دراستنا عن هذه الدراسات كونها حددت المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير في كيفية ضبط وظائفها معه و ما يتماشى مع طبيعة التغيير . و ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بدور القائد في عملية التغيير أم هي التابع المنفذ له . و هذه المهام التي حددتها دراستنا و التي نعتقد أنها تمثل مؤشرات قوية توضح طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث أن الدراسات السابقة ركزت على دور مدير الموارد البشرية في تسيير التغيير بطريقة مباشرة أي لم تحدد له أنشطة يجب أن يقوم بها لكي يكون مسيرا للتغيير.

9 - صعوبات الدراسة:

من بين صعوبات الدراسة التي اعترضت انجاز البحث:

- قلة الدراسات المتخصصة التي تربط العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية و إدارة التغيير التنظيمي بشكل مباشر.
- صعوبة استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد و عدم الإجابة أحيانا أخرى، لتخوف الكثير من مصطلح التغيير، رغم التأكيد أن المعلومات المقدمة تبقى سرية و استخدام ها يكون فقط للبحث العلمي.

(1) يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.

- صعوبة التوفيق بين أكثر من مؤسسة لاجراء الدراسة الميدانية على مستواها، بسبب التوقيت الزمني للدراسة و طبيعتها، و ظروف المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

10 - حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المتعلقة بهذه الدراسة في:

- الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة أساسا على معرفة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي من خلال الممارسات الإدارية في عمليات التخطيط للتغيير و تنفيذه و تقييمه و متابعته، كل هذا من أجل تحسين أداء المنظمات الاقتصادية.

- الحدود المكانية:

تتعلق الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بمجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، من خلال توزيع استبيان على مديري إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات، و هي مؤسسات عامة (شركة المحركات EMO، شركة صيدال (فرع قسنطينة)، شركة الجرارات الفلاحية ETRAG، ملبنة نوميديا قسنطينة، الجزائرية للمنسوجات TEXQLG، الشركة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية) و مؤسسات خاصة (فندق نوفوتال ابيس، شركة الجرارات الجزائرية ATC ، ملبنة بالمانوفا، فندق الحسين، مامي فارم، ملبنة صافيلي، فندق الماريوت، مجمع المواد الصيدلانية الحيوانية GPMK، فندق الخيام).

- الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة لغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام الجزء التطبيقي و حدد الزمن الذي أجريت فيه الدراسة ابتداء من شهر سبتمبر 2019 إلى غاية جانفي 2020 تم خلال هذه الفترة تحديد و جمع الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج، عدد العمال، المبيعات، إضافة إلى توزيع و استرجاع بيانات ا لعينة المستهدفة لتحديد محتوى الدراسة و استغلالها لاستخراج النتائج.

11 - هيكل الدراسة:

إن عملية تنظيم البحث، تطلبت تقسيم الدراسة إلى ستة فصول بالإضافة للمقدمة العامة. الفصل الأول تناول إدارة الموارد البشرية، من حيث ماهية إدارة الموارد البشرية، ثم عرض وظائف إدارة الموارد البشرية، و في الأخير نعرض نظم معلومات الموارد البشرية. ففي الفصل الثاني تم التطرق إلى التغيير التنظيمي، من حيث ماهية التنظيم، ماهية المنظمة، ماهية التغيير، مقاومة التغيير.

أما الفصل الثالث فتناول إدارة التغيير التنظيمي، فتطرق إلى ماهية إدارة التغيير التنظيمي، ثم عرض خطة التغيير، و في الأخير بيان دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي.

أما الفصل الرابع فنتناول منهج الدراسة.

و في الفصل الخامس تم عرض نتائج الدراسة.

و أما الفصل الأخير فخصص لمناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات.

و انتهت الدراسة بخاتمة تناولت أهم النتائج و التوصيات.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في المنظمات و أصبح هناك إحساس متزايد بين رجال الإدارة العليا بأهمية الدور الذي من الممكن أن تلعبه هذه الإدارة في العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بأعلى درجة من الفعالية و الإنجاز بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها و مشاريعها، كما أن لهذا العنصر دورا رئيسيا في تحقيق أهدافها، كما أنها عملية تنظيمية تعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، و ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر كما أنه يعتبر ميزة تنافسية مهمة نظرا لأن عطاءه متنامي و أنه المحرك الأساسي لعوامل الإنتاج الأخرى.

انطلاقا مما سبق سنستعرض في هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

سنحاول خلال ه ذا المبحث استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهدافها، أهميتها و إلى الإدارة الإستراتيجية لها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المسميات التي أعطيت لها عبر التاريخ، فقد سميت "إدارة المستخدمين"، "إدارة الأفراد" ، " إدارة شؤون العاملين" ، " إدارة القوى العاملة " و اخيرا " إدارة الموارد البشرية"، فهذا التطور في التسمية كان نتاج تطور نظرة و فلسفة المنظمة للفرد العامل.

و سنعرض لتطور نظرة و فلسفة الفرد العامل عبر التاريخ . فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة و كان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية و الاقتصادية في تلك الفترة، فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية نجد مساواة الأفراد بالحيوانات فهما يدرجان في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، و قد ميز هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، و كان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات و ما العبد إلا متاع مملوك له.

ثم جاءت مرحلة نظام الطوائف و الصناعات المنزلية و كان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه و لا سيما في نظام الطوائف، حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين و أصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته و رأسماله و يتولى إدارة العمل بنفسه، قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل⁽¹⁾.

ثم جاءت الثورة الصناعية و التي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية، و لعل أبرز هذه السمات ظهور و تطور الآلات الصناعية و التوسع في استخدامها و إنشاء المصانع كبيرة الحجم في رؤوس أموالها و عدد العاملين فيها وكمية إنتاجها ، و كنتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية و اخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته و يتجه إلى المصانع للعمل فيها ، و لعل أبرز ما ميز نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل و التخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير و قد استفاد من ذلك كل من المنظمة و العاملين و المجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من النقائص التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد ، فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة و من بينها الموارد البشرية⁽²⁾.

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل و نهايته، و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة و بأجر ضئيل، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمال إلى جانب نظم الأجور و الرواتب، و قد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى و تظلمات العاملين و توسيع مكاسبهم و تنظيم ساعات العمل و العطلات و الإجازات و كذلك تحديد مهام و مواصفات العمل و الأجور و على الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية(نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الثانية، العبيكان الرياض، 2008، ص 20.

(2) كامل علي متولي عمران، إدارة الموارد البشرية، النسر الذهبي، القاهرة 2005، ص 18.

في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترف به من قبل الإدارة ، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال و ممثلي الإدارة و كنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين و شؤون التفاوض الجماعي كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات إلى تعيين أخصائيين لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم الأخرى من تنبؤ بالمشاكل العمالية، و اتجاهاتها و العمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، و السعي وراء تكامل أهداف الفرد و أهداف المنظمة⁽¹⁾.

و في بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "تايلور" و حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي ، و أعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين و الإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل، و استخدام دراسة الوقت و الحركة و تحفيز العمال و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة و بللمعدل المطلوب، و لا شك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة⁽²⁾.

ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية التي بدأها "مايو" بتجاربه الشهيرة (تجارب هوثورن) و التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية كما ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات و التطلعات و المخاوف.

ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي و العنصر الحيوي في المنظمة . و يرجع الفضل إلى مجموعة من الرواد الذين اهتموا بسلوكيات الإنسان، و كان لهم أثر كبير في تحول الفكر الإداري و تقديره للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي و الهام و المؤثر في نجاح أهداف المنظمة و من بين هؤلاء ماسلو 1954، الذي عرفت نظريته بسلم الاحتياجات الإنسانية، أرجرز 1957 الذي كان يرى أن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، و كان ليكرت 1966 صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم و توقعاتهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء و دعم منظماتهم، و ذكر بير و آخرون 1984 أن هناك ضغوط كبيرة على المنظمات الأعمال مما يستدعي عمل إستراتيجيات عاجلة للعناصر البشرية لتلك المنظمات، وكان بورتر 1985 أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت لهم إسهاماتهم في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية في الثمانينات، أما في بريطانيا فقد ذكر قبيست 1989 أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، و ذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي: الجودة، المرونة اللازمة، الإبداع المتزن.

و في بداية القرن الحادي و العشرين لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:⁽³⁾

(1) محمد مرعي مرعي، إدارة الموارد البشرية، سورية، 2007، ص 27.
(2) عيودي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان 2006، ص 24.
(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان 2009، ص 22.

- 1 - ظهور العولمة.
- 2 - شدة المنافسة العالمية.
- 3 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- 4 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- 5 - تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.
- 6 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.
- 7 - ديناميكية البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

كل هذه المتغيرات و التحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير و التطوير يمكن ذكرها على سبيل العد لا الحصر :

- 1 - ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي و التقاعدي.
 - 2 - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي.
 - 3 - التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - 4 - زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - 5 - التركيز على نوعية الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما شهدته التغييرات البيئية سواء في إطار الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة و إدارة مواردها المتاحة و قد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب و ذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة و سنذكر فيما يلي بعض التعريفات:

فيعرفها خضير كاظم حمود "إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و الكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لتحقيق أهدافها و إنجاز إستراتيجيتها المحددة".⁽¹⁾

و لقد عرفها معهد إدارة الأفراد في بريطانيا " إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل و بعلاقاتهم داخل المنظمة".⁽²⁾

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص20.
(2) الكسبي عامر - خضير، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل معه، الرياض، جامعة نايف العربية، 2007، ص14.

و يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع.⁽¹⁾

و يرى فوت " إدارة الموارد البشرية هي تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عمليات اختيار و تعيين و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".⁽²⁾

أما راوية حسن فيرى " أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى مجموعة الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة".⁽³⁾

أما رؤية أحمد ماهر فتتمثل في " ان الإدارة مسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، إعداد العاملين، تنميتهم، إعداد الأجور و توفير الطمأنينة لهم، و توفير أماكن العمل المناسبة و إعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين".⁽⁴⁾

اعتمادا على التعريفات التي تم استعراضها يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي :

" وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات و تطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و أفرادها و المجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة و برامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة من تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تدريبها، تقييمها، تحفيزها و تطويرها بشكل فعال".

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة .
- إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة و البرامج تقترن بأهداف معينة تشمل كل من الفرد، المنظمة و المجتمع.
- إن هذه الأنشطة و البرامج هي مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية.
- من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية. هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز و التطوير.

1) Coro Standberd, The Role Of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility, Industry Canada, 2009, p37.

2) Foot M, Hook C, introducing Human Resource Management, 2003, p41.

(3) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 2.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 15.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، و تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و احتياجاتهم، و بتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها الساعي أو الخدماتي بكفاءة عالية.

و من أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتوظيفهم، تنمية مهاراتهم، تقييمهم و الاحتفاظ بهم، و لا يتحقق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمنظمة و البعض الآخر يرتبط بالمجتمع، كما أن هذا الأخي يرتبط بالعاملين أيضاً⁽¹⁾.

1 - الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم و بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- المحافظة على الموارد البشرية من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.

2 - الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق آراء أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية و الاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف الخاصة بمواردها البشرية أيضاً و المتمثلة في:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل لصالح المنظمة.

3 - الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص العمل الممكنة مع إتاحة فرص التقدم و الترقية.
- توفير ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم و بالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن و السلامة في المحافظة و الإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة و حرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات، حرية الحركة و الاستقلال داخل المنظمة.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 24.

- العدالة في معاملاتهم بمنح المكافآت وتوقيع العقوبات.
- وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد يوفر الأمن و الأمان للعاملين بالمنظمة.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

1 - على مستوى المنظمة:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر و القوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل (أصلا) تتزايد قيمته يوما بعد آخر و بالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

2 - على المستوى الوطني:

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات، اتصالات و تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم و تفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة و قدرات فنية عالية و سمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية، و ذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة و على الأداء الجاد المثمر للعاملين ، لتعظيم القيمة المضافة و زيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات و ذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير و الابتكار للمنتجات و تحسين الجودة و تقليل التكلفة و ذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- مع التقدم العلمي و دخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية و وجود منافسة قوية أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، و أصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

المطلب الخامس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يهدف هذا المطلب إلى إبراز القرارات الإستراتيجية، تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1 - القرارات الإستراتيجية

تقوم المنظمة بصفة عامة باتخاذ ثلاث أنواع من القرارات الإستراتيجية و هي: (1)

I. القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

و هي التي تحدد مزيج أو محفظة الأعمال التي تقوم بها المنظمة و تحديد كيفية ارتباط هذه الأعمال بعضها ببعض.

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 7.

.II

القرارات الإستراتيجية الوظيفية:

و هي تحدد مجموعة التصرفات و الأفعال على مستوى الأقسام أو الفروع المختلفة، و التي تساعد الإدارات على تحقيق الأهداف التنافسية.

.III

القرارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال الإستراتيجية التنافسية:

و هي تحدد كيفية بناء و تدعيم المركز التنافسي في السوق لكل مجال من مجال الأعمال في الأجل الطويل، كما تحاول المنظمات أن تحقق مزايا تنافسية لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها. و يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات و خدمات المنافسين أملا في زيادة حصتها السوقية. كما توجد العديد من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها وفقا لظروفها، و تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

(أ) إستراتيجية القيادة في التكاليف:

تعني أن تصيح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها، وقد يتم تحقيق هذه الميزة من خلال تركيز المنظمة في اختيارها لمنافذ بيعها أو لمواقع مصانعها في مناطق سعر الأرض أو اليد العاملة أقل تكلفة.

(ب) إستراتيجية التمايز:

في إطار هذه الإستراتيجية تبحث المنظمة في صناعتها عن أي بعد ذو قيمة للمستهلك لتركيز عليه، مثل شركة تويوتا لصناعة السيارات تركز على بعد الأمان فتركز على تمييز سياراتها ببعض الوسائل التي تحقق الأمان للسائقين.

(ج) إستراتيجية التركيز:

تعني تركيز المنظمة على قطاع سوقي معين يكون لديه القدرة على التنافس فيه بدرجة كبيرة و لكن في ظل الأسواق التنافسية، و في ظل العولمة الآن أصبح لا يكفي للمنظمات أن تعتمد فقط على صناعة منتج معقد التقنية لكي تتنافس في الأسواق العالمية، و لكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة، التزاما، مهارة، و أكثر قدرة على صنع هذه المنتجات. فالموارد البشرية الآن تعتبر أهم ميزة تنافسية للمنظمات حيث زاد إدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة و التي تساعد في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة للسوق، جودة المنتج و الخدمة، و المنتجات المتميزة و الابتكارات التكنولوجية.

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قد أدت النظرة المتطورة للموارد البشرية و اعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث يمكن تعريفها على أنها عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية و الأهداف و الغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، و لتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة و قدرة على تبني سلوك الابتكار.

و هي أيضا نموذج مخطط لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعني الموارد البشرية الإستراتيجية قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في كل من مجال بناء و تطبيق إستراتيجيات المنظمة، هذا من خلال إستراتيجيات أنشطة الموارد البشرية، استقطاب، اختيار، تدريب و مكافأة الأفراد.⁽¹⁾

(1) محمود النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجاعية، الإسكندرية 2006، ص 25.

يشير أيضا اصطلاح إستراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة تصرفات أو أفعال الموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، قد تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف مثل : تحقيق مستويات عالية الجودة من الخدمة للمستهلك أو تحقيق أرباح من خلال قوى عاملة على درجة عالية من الالتزام.⁽¹⁾

لهذا يجب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أجور و إجازات العاملين أو من كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها و ممارساتها كردود أفعال لتتناسب مع إستراتيجية المنظمة إلى النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الإستراتيجي.

بهذه النظرة لن تقتصر وظائف و أنشطة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات إستراتيجية العمل و لكن تتحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية ، و إدارة الموارد البشرية كشريك متكافئ في بناء و تحقيق إستراتيجية المنظمة و الإستراتيجيات التنافسية .

من جانب إدارة الموارد البشرية لا بد أن التغيير من مفاهيمها الذاتية، لكي يتم الحفاظ على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه في ظل الظروف المتغيرة، فإدارة الموارد البشرية يجب أن تركز بدرجة أكبر على تلك الأنشطة التي توضح قيمتها بالنسبة للمنظمة، كأن تهتم بالتخطيط الإستراتيجي و إدارة التغيير، تغيير ثقافة المنظمة و تنمية رأس مال البشري .

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

سنبين في هذا المبحث كل من الوظائف التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية

تتصف إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التقليدية نذكر منها:

1 - تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط بالمفهوم الشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين و يتضمن الإجابة على التساؤلات التالية ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى و من يعمل؟⁽²⁾

إذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع المناسب مع طبيعة و حجم نشاط المنظمة و ذلك خلال فترة زمنية مستقبلية. و على المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب ، الاختيار، التعيين، التدريب، تقويم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي، و كذلك دراسة جميع السياسات و البرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

هذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة و بما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة و العاملين على حد سواء.

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 31.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 39

(ب) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

لقد شاع استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي على الصعيد المنظمات و نطاق الأعمال و على مستوى التشغيلي و الشكل أدناه يوضح طبيعة تلك العلاقة.



الشكل رقم (1): مستوى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة

(خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 22).

من هنا يمكن التأكيد على أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون أحد المستويات الواردة أعلاه وفقا لحجم المنظمة و طبيعة علاقاتها في استثمار القوى البشرية في نطاق أعمالها و بينها.

و لذا فإن مفهوم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق و المتكامل مع الغايات و الأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال و تطوير الثقافة التنظيمية استجابة للهموم و الظروف البيئية و زيادة الإبداع و المرونة اللازمة لذلك.

تتضمن إستراتيجية الموارد البشرية تزويد المنظمة المعنية في إطار النظرية القادرة على مساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالانشطات الأساسية للموارد البشرية مثل قرارات الاختيار، التعيين، التدريب و التطوير. و ذلك لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة و تحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم بتحقيق تنفيذ الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد العاملين لديها و خصوصا ما يتعلق بالسياسات التعيين و الاختيار للعاملين في المنظمة إذ أن القرارات المتعلقة بالاختيار و التعيين من أخطر القرارات التي يتخذها المدير في الحصول على القوى العاملة التي تتمتع بالكفاءة و الأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال المتعلقة بالمنظمة.

إن الاستخدام الفعال لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تحقيق عمليات التنبؤ

Forecasting بواقع الأسواق العاملة و تحديد الحاجات الفعلية للقوى البشرية اللازمة لذلك و إن هذه

الإستراتيجيات غالبا ما تكون على شكل خطط مدروسة يتم إسهام العاملين في المنظمة في صياغتها ثم

تنفيذها ثم العمل على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الزمنية التي وضعت من أجل أن يتم اتخاذ القرارات

اللازمة بشأن تصحيح الانحرافات المتعلقة بالإنجاز، إذ أن مشاركة العاملين أصبحت من الظواهر المعاصرة في تحقيق المنظمات لأهدافها.

(ج) أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية:

و لتخطيط الموارد البشرية أهمية يمكن تحديدها في التالي:⁽¹⁾

- 1 - توفير بيانات دقيقة و واضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعنية من حيث عدد العاملين لديها، المؤهلات العلمية و المهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس و السن و الحالة الأسرية، التعليمية و غيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.
- 2 - يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية، التسويقية و التمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات و المهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
- 3 - يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
- 4 - الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.
- 5 - يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف و الوقت لحدده الأدنى الممكن.
- 6 - يساعد على معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الإستراتيجية المستقبلية.
- 7 - يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة لا سيما أن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- 8 - يساهم ذلك في خلق قاعدة التنسيق و التكامل في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية.

(د) أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1 - تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، و حجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة. بالتالي لكل مجموعة من الوظائف توزع على وحدات الهيكل التنظيمي وفي فترة زمنية قادمة.
- 2 - ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل و الفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة و تلك الموارد و المجتمع ككل.
- 3 - تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يساهم في عدالة توزيع عبئ العمل بشكل عام، و هذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية و فنية في القطاعات الإنتاجية و كذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية و الخدمانية.

1) Goetsch D, Davis S,(2007) Quality management introduction to total Quality management for production, 15th ed, pearson international edition, new jersey, p75.

- 4 - مساعدة المسؤولين في إدارات المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار العدد اللازم من الأفراد و نوع المهارات التي تتطلبها المنظمة، و بالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
- 5 - تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين.
- 6 - ضمان تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للموارد البشرية على مستوى يتم اشى مع احتياجات المنظمة و في ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.⁽¹⁾
- 7 - وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية مقابل معدلات التقاعد و النقل و الترقية.
- 8 - المساعدة على رسم و تخطيط و تدعيم سياسات الأفراد و تكوين قوة عمل راضية و منتجة، مثل سياسة الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية و تقييم الأداء.
- 9 - إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو الترقية.

2. استقطاب الأفراد

يعتبر استقطاب الأفراد و وظيفة تقليدية مهمة لإدارة الموارد البشرية.

أ) مفهوم الاستقطاب:

يرى دافيس (DAVIS, K 1993)، أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث و الحصول على مرشحين محتملين للوظائف و ذلك بلعدد المطلوب و النوعية المرغوبة و في الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات و شروط شغلها".⁽²⁾

و يعرف محمد بن دليم القحطاني، أن عملية الاستقطاب تتمثل في "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، في التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة تمهيدا لاختيارها و تحقيقا لأهداف المنظمة".

و بناء على ذلك يمكن أن نستخلص:

1 - إن عملية الاستقطاب ماهية إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية على

النحو التالي:

- الأهداف.
- المدخلات.
- العمليات.
- المخرجات.
- النتائج.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص76.

(2) Werther W/B, Davis Keith, 1993, The role of human resource, p81.

هذه الأبعاد مترابطة و متكاملة معا حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل و الرغبة في أدائه بالأعداد و النوعيات المطلوبة زاد في فعالية عملية الاستقطاب، فلاشك أن تقييم فعالية الاستقطاب يتطلب النظر إليه بمنظور اقتصادي شأنه في ذلك شأن أي عملية أو سياسة لها عائدها النهائي الذي يتمثل في حجم و قيمة الإنجاز المحقق.

2 - إن التوفيق في إعداد و تخطيط و تنفيذ خطة الموارد البشرية و كذلك استقطاب الموارد البشرية القادرة و الرغبة في العمل يضمن نسبيا نجاحا مناظرا في عملية الاختيار و الانتقاء للعناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة بشرط مراعاة المعايير الموضوعية و الخاصة بعملية الاختيار و حسن تطبيقها.

(ب) أهداف الاستقطاب:

- 1 - تهدف عملية الاستقطاب إلى تقليل عدد الأفراد المتقدمين للعمل و الذين يتم الاختيار بينهم طبقا للمعايير الموضوعية لعملية الاختيار، مما يؤدي إلى تقليل تكلفته و توفير الوقت المستغرق و الجهد المصاحب له.
- 2 - تساعد عملية الاستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدما من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم و قدراتهم المتعددة و هذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم و الأفراد، و الذي يعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الفرد الملائم لشغل وظيفة معينة.
- 3 - تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية الاختيار و بالتالي في زيادة فعالية كل من المنظمة و أفراد القوى العاملة بها سواء في المستقبل القريب أو المستقبل البعيد.
- 4 - المساهمة في تقليل التكاليف، جهود الإعداد، التدريب، التنمية و تكوين قوة عمل ذات تأهيل و كفاءة عالية في المنظمة.
- 5 - المساعدة في زيادة معدل استقرار العمالة و ضمان استمرارية نجاح المنظمة.

(ج) فعالية عملية الاستقطاب:

هناك عدة عوامل تؤثر على فعالية الاستقطاب ، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1 - تحديد الأماكن الشاغرة و التي تحتاج إلى تعيين لشغلها من عمليات الأساسية للاستقطاب.
- 2 - مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور و ملحقاتها)، و الحوافز المادية غير المباشرة (النقل و الإسكان...) التي توفرها المنظمة.
- 3 - فرص التعليم و التدريب المتاحة داخل المنظمة.
- 4 - فرص الترقي في السلم الوظيفي و مدى توفرها.
- 5 - مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل كالتصميم العام للمباني و التجهيز و ساعات العمل و فترات الراحة و النظافة..
- 6 - اتجاهات و نظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة و مركز الوظيفة المعلن عنها.

تشكل هذه العوامل سمعة و صورة المنظمة في أذهان الرأي العام، المنظمة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة تحضا بقدرة أكبر على الاستقطاب.

3- الاختيار:

إن وظيفة الاختيار وظيفية تقليدية مهمة لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم الاختيار:

إن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة و أنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة المراد شغلها.

و يتمثل المفهوم العلمي للاختيار في انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة و تسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمات و لتحقيق هذا الهدف المنشود داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، فالأمر يتطلب ضرورة الربط و التنسيق بين سياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل و توصيف الوظائف، الاختيار و التعيين...)، نظرا للتداخل الواضح بينها على نحو يتضمن سلامة التخطيط، دقة التنفيذ، ضمان النتائج و بلوغ الأهداف و الغايات.⁽¹⁾

تتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب رئيسية فبجانب أنها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، فإنها تحدد الأسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة، بصفة عامة يجب مراعاة الجوانب التالية عند وضع هذه السياسة:

- 1 - أن تتضمن تحديد الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مثل الجنس، السن، المؤهل، و غير ذلك من الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.
- 2 - تحديد الأسس و القواعد العامة للمنظمة للبحث عن المهارات اللازمة للمنظمة من سوق العمل و الطرق المستخدمة في البحث عن العمالة من المصادر المختلفة و الاتصال بهذه المصادر.
- 3 - تحديد أسس التعامل مع مكاتب الاستخدام و هل تقتصر على المكاتب العامة فقط أو الخاصة أيضا.
- 4 - تحديد الأسس التي يتم وفقها الإعلان عن الوظائف الشاغرة و نوعية الوسائل الواجب استخدامها.
- 5 - تنظيم إجراءات الاختيار و المبادئ العامة التي تحكم تلك الإجراءات.

(ب) أهداف الاختيار:

تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي:⁽²⁾

- 1 - تحديد مدى توفر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- 2 - وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه و تقللي تكلفته مقارنة بالفرد غير المناسب.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 111.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 109.

- 3 - إعداد قوة عمل فعالة و منتجة من خلال الاختيار الفعال.
- 4 - تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم و بإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

(ج) أهمية الاختيار:

- تعتبر عملية الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المنظمات ، يمكن تبيان أهميتها فيما يلي:
- 1 - الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل و تعظيم ربحية المنظمة فضلا عن بقائها و استمرارها.
 - 2 - إظهار الوظائف التي تناسب راغب العمل من حيث مهاراتهم و قدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
 - 3 - خلق اتجاهات مؤيدة لراغب العمل اتجاه المنظمة، خصوصا في حالة وجود نذرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين و تقليل سرعة معدل دوران العمل، توزيع العمالة في المنظمة على أساس سليم.
 - 4 - رفع الروح المعنوية للعاملين و اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب و تحقيق الاستقرار في العمل.
 - 5 - توفير ظروف العمل المناسبة يجعل المنظمة تكتسب سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة و عدالة الأجور و المرتبات.

4 - التدريب:

يعتبر التدريب وظيفة من الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم التدريب:

التدريب هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات و تغيير سلوكيات الأفراد و تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة⁽¹⁾.

و تعتبر عملية التدريب عملية مستمرة و ذات برامج موجهة للموارد البشرية إذ أن العامل أيا كان مستواه التعليمي و خبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته، قدراته و معلوماته.

لاشك أن عملية التدريب هي نتاج تفاعل مستمر بين الإطار العلمي و الذي يعد في الواقع الأمر الأساسي في العملية التدريبية من جهة، و الواقع العملي و الذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات من جهة أخرى و بالتالي فإن تطبيق الأساس العلمي على الواقع العملي هدف يسعى إلى تحقيقه مخطط التدريب على كافة المستويات التخطيطية و التنظيمية.

(1) صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الميسرة للطباعة، عمان 2004، ص 121.

(ب) أهمية التدريب:

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:⁽¹⁾

- أهمية التدريب في البيئة الداخلية للمنظمة:

ظهرت أهمية التدريب استجابة لمتغيرات عديدة مثل:

- 1 - استجباب موظفين جدد.
- 2 - إعادة تنظيم من حيث الاختصاصات و الواجبات.
- 3 - استحداث أنشطة جديدة.
- 4 - استجابة للتطور التكنولوجي يغير من سياسات و إجراءات العمل.
- 5 - معالجة الظواهر السلبية مثل زيادة الغياب و التمارض و حوادث إصابات العمل و معدل دوران العمالة و غير ذلك من ظواهر يمكن علاجها من خلال التدريب.

- أهمية التدريب في البيئة الخارجية للمنظمة:

تزايد المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق و العمل بالاتفاقية الجات و حرية التجارة العالمية الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية و الخارجية سواء من حيث الجودة الأعلى أو التكلفة الأقل و السعر التنافسي و مع التقدم التكنولوجي السريع تظهر وظائف و احتياجات تدريبية جديدة تتطلب تدريباً متقدماً و متخصصاً لشاغلها و من أمثلة هذه الوظائف الجديدة:

- 1 - اختصاصي التسويق العالمي.
- 2 - محلل تكاليف الجودة.
- 3 - مستشار الجودة الشاملة.

كما أن التدريب هام و مطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية فإنه هام و مطلوب أيضاً للعاملين بالمنظمات العامة، حيث أن العاملين المدربين الأكفاء بهذه المنظمات سوف ينجحون في تقديم خدمات أجود و الإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر و هذا هام لجذب الاستثمارات و خفض تكلفة الأداء مما يساهم في خفض عجز الموازنة الحكومية.

(ج) أهداف عملية التدريب:

إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- يساهم التدريب في زيادة معرفة و مهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع في كفاءة أدائهم و زيادة إنتاجهم و تعظيم الأرباح. لا شك أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة مما ينعكس بشكل واضح على زيادة الحاجة إلى التدريب لتوفير المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص135.

- يساهم التدريب في تعظيم معرفة و مهارة الفرد و هذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- يساعد التدريب على خلق صرّف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق لا مركزية الأداء.
- إن وجود سياسة واضحة للتدريب و برامج معدة على أسس علمية سليمة سيؤدي إلى انخفاض حوادث و إصابات العمل، لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات و المعدات أو لعدم تفهمه لظروف العمل.
- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء و تعريفهم بكل جديد في التغيرات و التعديلات التي تدخل عليها و بطرق استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- يساهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يواجهها أو من المحتمل مواجهتها، و زيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.
- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد و الجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل معالجة المشكلات و المواقف المتغيرة على المدى القصير و المتوسط أو الطويل.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

5 - تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور و الترقية و التدريب، و أهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية و هي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم.

(ب) أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء و هذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية و من بين هذه الأهداف ما يلي: (1)

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 59.

أولاً: على مستوى المؤسسة

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أسس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ضمان عدالة المعاملة و ذلك باستخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء و بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد و كفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل و قواعد.
- يساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى و الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب و الكفاءات العالية، و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق و إمكانياتهم و قدراتهم.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا المستخدمين، و هذا لتطويها و زيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

ثانياً: على مستوى المديرين

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الأداء الأمثل و الموضوعي.⁽¹⁾
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي و موضوعي.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 369.

ثالثاً: على مستوى المستخدمين

- من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:
- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
 - اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين و تجديد بيئتهم الوظيفية.
 - توفي نتائج التقييم للأداء (التغذية العكسية للعاملين) حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسينه.
 - تستخدم في ج ذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة و ترقية المستخدمين ذوي المهارات و القدرات العالية.
 - تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الإدارة، فالنتائج الموضوعية و العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

ج) أهمية تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم و استخدام نتائجها يعتبر دليل و برهان على مدى فاعلية و أهمية التقييم بللرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له، إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده. و من أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:⁽¹⁾

1 - الترقية

تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ، ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى.

2 - تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات

ضمن تقييم أداء العاملين ووفقاً للنتائج المحصل عليها يتم صياغة و تحديد من يستحق علاوات و مكافآت تشجيعية للمستخدمين و هذا كجزء من الحوافز.

3 - تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم و قدراتهم.⁽²⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005، ص374.
(2) راوية محمد حسن، مرجع سابق، 2003، ص250.

4 - التعيين و النقل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمياري هاما للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذي ن يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

5 - تخطيط الموارد البشرية

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط و بالتالي تساعدنا في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة و استغلالها لزيادة الإنتاج.
- و في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها و هذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

6 - الانضباط و المعاقبة

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقينه أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها⁽¹⁾

6 - الأجور و الرواتب:

تعتبر دراسة الأجور و الرواتب من أهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

(أ) تعريف الأجور و الرواتب:

هي تشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو يوميا أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل، يهتم العنصر البشري بالأجور لعدة أسباب مختلفة، فالأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة هؤلاء الأفراد و رفايتهم و خدماتهم و الاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأفراد أسرهم.

إن إعداد و إدارة نظام الأجور أو الرواتب للمنظمة يعتبر مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال و يعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين و الاحتفاظ بهم و ربحيتها و استمرار وجودها.⁽²⁾

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة و ذلك لأن الأجور تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص376.
(2) راوية محمد حسن، مرجع سابق، 2003، ص75.

(ب) هدف نظام الأجور و الرواتب الأساسية:

يهدف أي نظام للأجور و الرواتب الأساسية إلى بناء هيكل و نظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم و مستوى أدائهم في هذه الوظائف . و بالرغم من وضوح هذا الهدف إلى أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة.

و تحدد معظم أنظمة الأجور و الرواتب الأساسية مدى الدفع لوظائف معينة، يعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة و يحدد مستوى أداء الفرد موقع أجره داخل هذا المدى المحدد بأجر الوظيفة.

يتمثل المغزى الحقيقي لنظام الأجور و الرواتب الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع، للوظائف المختلفة داخل المنظمة، ينطوي تحديد المدى المختلف للوظائف المختلفة على مرحلتين:

1. تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة بالنسبة للمنظمة (يضمن العدالة الداخلية)
2. تسعير الوظائف المختلفة (يضمن العدالة الخارجية)

يمثل تقييم الوظائف الوسيلة الأولى المستخدمة في تحديد القيم النسبية للوظائف بالنسبة للمنظمة و يعد استطلاع الأجور واحد من أهم الأدوات و أكثرها شيوعا و استخداما في تسعير الوظائف .

(ج) العوامل الأساسية في تقييم الوظائف :

هناك عدد من العوامل الشائعة التي يجري على ضوئها تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة ونذكر منها ما يلي:

1 - المتطلبات العقلية Mental Requirements

وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- القدرات العقلية
- الصفات الشخصية مثل القدرة على العمل، المثابرة، الإخلاص
- المعرفة بالعمل
- مستوى التعليم

2 - متطلبات المهارة Skill Requirements

و تتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- المهارات اليدوية
- المهارات الحسية
- المهارات الفكرية
- مدة الخبرة و التدريب

3 - المتطلبات الجسمية Physical Requirements

و تتضمن المتطلبات الجسمية (العضلية) جميع المستلزمات التي يقتضيها أداء العمل مثل الجهود العضلية و تكرارها في العمل، وضع الجسم أثناء الحركة مثل الوقوف، الجلوس، السير، الانحناء، حمل الأشياء و المناولة.

4 - المسؤوليات responsibilities

و تتضمن ما يقتضيه العمل من مسؤوليات تتعلق بوحدة أو أكثر مما يلي:

- صيانة و تشغيل الأجهزة و الآلات.
- إمساك الدفاتر و السجلات أو تدقيقها و حفظها.
- شراء أو بيع أو فرز أو تخزين الأدوات و المواد.
- حفظ النقدية.
- الإشراف على الأفراد العاملين و توجيههم و رقابتهم.
- التعامل مع جمهور المستهلكين، المجهزين، المنافسين.
- تقييم المسؤولية من خلال تقدير كلفة الفشل في أداء أي من المهام أو المسؤوليات التي تناط بالأفراد العاملين.

5 - ظروف العمل Working Conditions

تشير هذه إلى طبيعة الظروف التي يعمل بها و المؤثرات المتعلقة بالعمل كالضوضاء، الزحام، الرطوبة، التهوية، الحرارة، النظافة و يدخل في نطاق ظروف العمل المخاطر و الحوادث التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء تأديته للعمل.

يتم في ضوء تحديد هذه العوامل و تحليلها تقرير الأهمية النسبية للعمل ثم يترجم إلى قيمة نقدية تتمثل بالأجور و الرواتب التي يتطلبها العمل أو الوظيفة المعنية، لذا لا بد أن تتم الدراسة و التحليل بدقة عالية لكي تحقق الأثر الإيجابي الفعال لطبيعة العمل أو الوظيفة.

7 - الحوافز:

تهتم المنظمة بتحفيز العاملين و خلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسة الحوافز تلعب دورا فعالا في زيادة فعالية العاملين و زيادة إنتاجيتهم على مستوى المنظمة.

(أ) ماهية الحوافز:

الحوافز هي عوامل خارجية توجد في البيئة المحيطة بالعاملين تجذبهم إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاتهم.

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة و تتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة و الارتباط بأهدافها و الوعي بمضمونها.

حتى يمكن خلق فريق عمل متكامل بالمنظمة فمن الضروري أن يشعر الجميع بأهمية أفكارهم وفائدته م بالنسبة للمنظمة، هذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين و قادرة على تنسيق هذه الجهود و توجيهها لإشباع رغبات أفراد المجموعات و حاجاتهم.⁽¹⁾

يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، بالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء و من هنا نستنتج أن نظام الحوافز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة. هناك نوعين من الحوافز مادية و معنوية.

(ب) أهداف سياسة الحوافز:

يتلخص أهداف وضع نظام حوافز جيد فيما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، جودة إنتاج، زيادة مبيعات و أرباح.
- تخفيض تكاليف الإنتاج و كمية الخامات و الفاقد من الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواع الحوافز و على الأخص التقدير و الاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة و تنمية روح التعا و ن بين العاملين و رفع روح الولاء و الانتماء.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بأقل مجه و د مع تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

(ج) متطلبات نجاح نظام الحوافز:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و يرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- الخطوة الأولى تركز على الجوانب التالية:

- أن تكون أهداف المنظمة واقعية و ترتبط بإستراتيجية توفر لها إمكا نيات التنفيذ و نظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين، بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.
- أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية و تأكيد الذات من خلال العمل و الرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.
- يجب وضع معايير الأداء و معدلات القياس من خلال دراسات للحركة و الزمن و على ضوءها يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية.
- تتناسب الحافز مع مهارة العامل و مقدار الجهد الذي يبذله و أن يكون في الإمكا ن الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص183

(2) صالح محمد فالح، مرجع سابق، ص184

- الخطوة الثانية وضع نظام للحوافز يتصف بالتالي:

- العدالة
- البساطة
- الاستقرار و المرونة
- الكفاية
- الجدوى

- الخطوة الثالثة تحديد الفئات المستهدفة من نظام الحوافز و تحديد معدلات الأداء و تحديد شرائح الحافز عند كل مستوى من مستويات التنفيذ.

8 - إدارة السلامة المهنية و الصحية

إن إدارة السلامة المهنية و الصحية وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها ذلك للحفاظ على القوة البشرية العاملة.
(أ) مفهوم إدارة السلامة المهنية و الصحية:

لقد أولت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث و إصابات العمل سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية Occupational safety و التي تعني صيانة و حماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل و كذلك الصحة المهنية Occupational health و التي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية و البدنية الناجمة عن العمل، لذا فإن مفهوم السلامة بشقيها الصحي و المهني يتطلب اتخاذ جميع الإجراءات و الخدمات من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة لصيانة و حماية جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدماتية من الإصابات و الحوادث الناجمة عن العمل، إذ أن العنصر البشري يشكل الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير ضد الحوادث Accidents و هي تمثل الخسارة التي تلحق بالعنصر البشري أثناء الأداء ، نتيجة لتصرفه الخاطئ أو لظروف خارجة عن قدرته باجتنابها أثناء إنجاز العمل، كما أن الإصابات Injuries يشير إلى كل ما يحصل خلال العمل و يؤدي إلى تعطيل قدرة العاملين على الأداء لحين الشفاء بشكل كامل.(1)

من هنا تسعى إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص جاهدة لتوفير البيئة المهنية و الصحية الملائمة و المناسبة لإنجاز العمل و لذلك يعتبر توفير البيئة الآمنة التي تحافظ على أعضاء المنظمة من التعرض للحوادث و الإصابات سواء مهنية أو سلامة صحية من أهم المهام التي توليها المنظمة أهمية خاصة و هذا لأثارها الاقتصادية على سير العمليات الإنتاجية.

(ب) أهمية إدارة السلامة المهنية:

إن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة السلامة المهنية و الصحية تنطلق من الأهداف التي تسعى لبلوغها المنظمات المعنية، لا سيما في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع القوى البشرية باعتبارها أهم الموجودات الإنتاجية و أتمنها رأسمالا و بغية الحفاظ عليها و توفير متطلبات الأمن المهني و الصحي لها يعتبر من أكثر الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال. يمكن إيجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال ذلك فيما يلي:

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 225

- إن القوانين و الأنظمة و التشريعات الحكومية و لوائح العمل و غيرها تفرض قانونيا توفير متطلبات السلامة المهنية و الصحية للعاملين و على كافة منظمات الأعمال العاملة أن تلتزم بهذه القوانين و الأنظمة و إلا وقعت تحت طائل المسؤولية من جراء عدم التزامها بذلك.
- إن أغلب المنظمات العاملة تقع تحت ضغوطات واسعة من الاتحادات و النقابات العمالية التي تسعى دائما نحو توفير الأجواء المهنية و الصحية لأعضائها من خلال الاتصال المباشر مع الإدارة و استخدامها أسلوب المساواة الجماعية في إقرار سبل تأمين بيئة العمل المناسبة و الملائمة لذلك.
- السعي الحثيث من قبل المنظمات العاملة للمحافظة على سمعتها أمام العاملين لديها و جمهور المتعاملين معها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة و أجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية و الخدمانية على حد سواء.
- إن الأمن و السلامة المهنية و الصحية للعاملين من شأنها أن تؤدي إلى تقليص الإصابات و الحوادث بين العاملين و هذا ينعكس بصورة واضحة على تحسين الإنتاجية و تطويرها و تقليص التكاليف بالوقت و الجهد مساهما في تحقيق الربحية المستهدفة للمنظمة.
- إن سعي العديد من المنظمات لخلق وتيرة تنافسية لها في الأسواق و جذب المهارات و الكفاءات العاملة و استقرارها و تقليص دوران العمل، يجعل من تلك المنظمات تسعى بشكل حثيث نحو توفير بيئة عمل آمنة و صحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار و الاستمرار في الأنشطة الإنتاجية و الخدمانية.

و من هذا المنطلق تسعى المنظمات بصورة عامة لتوفير البيئة المهنية و الصحية الملائمة و المناسبة للعاملين بها و الحفاظ عليهم من حوادث و إصابات العمل تحقيقا لأهدافها في تحسين الإنتاجية و تطويرها.

(ج) إدارة الظواهر السلوكية في العمل:

تعتبر المظاهر السلوكية في العمل من أكثر الجوانب التي تسعى إدارة الموارد البشرية إعطاءها اهتمام كبير لتجنب العاملين الآثار الناجمة عن المسالك أو الظواهر السلبية و التي غالبا ما تكون الأساس في خلق مظاهر التعرض للإصابات المهنية و الصحية لذا تسعى تلك المنظمات للحد من الظواهر السلوكية السلبية من خلال استخدام الوسائل المختلفة في الجانب التنظيمي و الإداري و من تلك الظواهر ما يلي:

- جرائم العنف و الاعتداء في موقع العمل ، و التي تعتبر من الظواهر التي تحصل نتيجة الصراعات و النزاعات الفردية أو الجماعية للعاملين لاسيما أن الأفراد يعملون سوية و غالبا ما تحصل النزاعات و الاختلافات بالأراء و المعتقدات و غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى قدر معين من الحوادث أثناء العمل و تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من الوسائل و الإجراءات للحد من حصول مثل هذه الممارسات.
- التدخين أثناء العمل ، إن هذه الظاهرة تعد مصدرا من مصادر الحوادث و خصوصا بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتسم بخطورة التدخين فيها خاصة إذا كانت هناك مكونات قابلة للاشتعال و الانفجار ، فضلا عن تأثيرها على صحة العاملين غير المدخنين ، لذلك تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التأكيد على عدم التدخين في مكان العمل و التأكيد على الأضرار الناجمة عنه بوسائل متعددة.

- القلق و التوتر المتواصل ، و هي ظاهرة غالبا ما تحصل لبعض العاملين نتيجة لظروف عمل غير مناسبة كالحرارة و الرطوبة و الضوضاء و غيرها تجعل أفراد العاملين في حالة من التوتر و القلق مما ينعكس أثارها على حصول إصابات أو حوادث أثناء الأداء، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الأخذ على عاتقها مسؤولية توفير بيئة عمل ملائمة و مناسبة لتقلل من أثار التوتر و القلق.
- التعرض للمواد كيميائية الخطيرة ، هناك ظروف خاصة ترتبط بطبيعة الأعمال و الأنشطة التي تتعامل مع المواد الكيميائية و البيولوجية أو غيرها حيث تمثل مصادر خطورة إضافية كاحتمالات التسمم و الإصابة بأمراض معينة و لغرض التقليل من أثارها تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير كل ما يحمي العاملين من ملابس واقية و معدات السلامة و ممارسة مختلف السبل الكفيلة بتقليل الآثار الناجمة عن التعامل مع هذه المواد.

المطلب الثاني: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1- التطوير التنظيمي:

تتسم المنظمات بعدم الاستقرار ذلك أن بيئتها الداخلية و الخارجية في تغير مستمر، لذلك كان لابد من التطوير التنظيمي لتكيف مع هذا التغير الدائم.

(أ) مفهوم التطوير التنظيمي:

يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها و الانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

هناك مجموعة من التعريفات التي سيقف في هذا المفهوم و التي تتفق في المضمون.

فيعرف (القحطاني) التطوير التنظيمي "بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به و بالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل و ذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"⁽¹⁾.

كما يعرف (Beach) التطوير التنظيمي "بأنه عملية مخططة و مصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة و قوتها و ذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد و المجموعات و بيئة المنظمة و أنظمتها و باستخدام معارف و تقنيات علوم السلوك التطبيقي".

و اعتماد على هذين التعريفين يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة لتغيير الاعتقادات و القيم و السلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة و بقائها و فاعليتها.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 201

(ب) أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام، الرقابة الذاتية بين العاملين و الاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة و من تم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات و مساندة و تأييد هذه الحلول، من خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى منها :

- تطوير لامركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضا أو الرؤساء و المرؤوسين بدلا من الصراع و التنافس.
- تغيير سلوك الأفراد و أساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل و إحداث التغيير .
- تغيير الهياكل التنظيمية و الإجراءات لمسايرة التقدم و التطوير.
- العمل على تطوير قدرات الأفراد و مهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئية الخارجية.

(ج) خصائص عملية التطوير التنظيمي:

يمكن التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي :

- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية و ما يتم بينها من تفاعلات و علاقات و ليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات بعين الاعتبار.
- تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس لإحداث التغيير، فالمنظمة عبارة عن أجزاء و كل جزء يكمل فيها الآخر و من الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.
- تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول و تعاون كل فرد من أعضاء التنظيم و مشاركته الفعالة في العملية و بالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات الموجهة (Oriented Problems) في التعامل مع قضايا التغيير و التجديد . هذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمة.
- تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل و ذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف و التجارب الحاضرة و كيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
- التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط و لكنه عمل تنفيذي يركز على الإنجاز و النتائج و ليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

2 - الخصخصة و الاتجاه لتصغير حجم المنظمات:

تعتبر الخصخصة و الاتجاه لتصغير حجم المنظمات من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم الخصخصة و تصغير المنظمات:

فرضت العولمة و المنافسة الحرة على العديد من الحكومات ضرورة مواجهتها و كان ذلك باعتماد خصخصة الشركات القطاع العام، محاولة بذلك رفع كفاءة أداء هذه الشركات و تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها حتى تكون هذه الشركات قادرة على مواجهة المنافسة الحادة و في سبيل تحقي ق هذا الهدف ، قامت العديد من المنظمات بإتباع ممارسات و أساليب و إستراتيجيات من شأنها أن تحقق الكفاءة المطلوبة و من هذه الممارسات⁽¹⁾:

- الاندماج مع شركات أخرى.
- استحواذ شركات على شركات أخرى.
- خروج شركات من السوق بصورة نهائية.
- محاولة بعض الشركات إعادة البناء و الهيكلة من أجل زيادة كفاءتها.

و قد لجأت العديد من المنظمات التي تم تخصيصها إلى تطبيق إستراتيجيات الانكماش من خلال تخفيض حجمها بالاستغناء عن الكثير من العاملين أو تخفيض عدد مستوياتها الإدارية أو تخفيض عدد منتجاتها أو تخفيض حجم عملياتها، هذا حتى تتمكن الم نظمات من تحقيق زيادة في إيراداتها و رفع كفاءة أدائها و خفض التكلفة و زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق.

(ب) دور إدارة الموارد البشرية في ظل الخصخصة:

يمكن أن نزيد من فعالية تطبيق إستراتيجيات تصغير حجم المنظمة بتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه الإستراتيجية و تتمثل فيما يلي:

1 - المداخل:

- النظر إلى تصغير حجم المنظمة كإستراتيجية طويلة المدى و كطريقة للحياة.
- النظر إلى الموارد البشرية على أنها أصول.
- اعتبار تصغير حجم المنظمة فرصة للتحسين و التطوير.

2 - الإعداد:

- الإعداد المسبق لتصغير حجم المنظمة قبل أن تستفحل المشكلة و تصبح ضرورة ملحة لبقاء المنظمة
- تحديد الرسالة المستقبلية للمنظمة و تحديد الهيكل التنظيمي الأكثر فعالية لبلوغ هذا الهدف.
- تحديد الأهداف و الجداول الزمنية اللازمة لتحقيقها بغرض تصغير حجم المنظمة.

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 329

3 - المعايشة:

- إدماج و إشراك الأفراد في تحديد ماهية التغييرات المطلوب تحقيقها من خلال تصغير حجم المنظمة.
- جعل كل فرد مسؤول عن إستراتيجية تصغير حجم المنظمة و ليس مجرد قرار صادر من الإدارة العليا.
- إشراك الموردين و المستهلكين في تصميم و اقتراح التحسينات لتطبيق إستراتيجية تصغير المنظمة، لا يجب التركيز فقط على العاملين داخل المنظمة.

4 - القيادة:

- ضمان وجود القيادات الفعالة و التي تتفاعل بصفة مستمرة مع الأفراد المتأثرين بعملية تصغير حجم المنظمة.
- ربط تصغير المنظمة بالرؤية المستقبلية المراد تحقيقها للمنظمة.
- انعكاس الطاقة الإيجابية للقيادة على الأفراد للتأثير على دافعيتهم في المنظمات و التي تسعى إلى تصغير حجمها.

5 - الاتصال:

- التأكد من أن كل فرد لديه وعي و معلومات كاملة للغرض المراد تحقيقه من وراء تصغير حجم المنظمة و التكلفة المترتبة عليه و الإطار الزمني لتحقيقه و الإستراتيجيات المستخدمة لتطبيقه.
- تكثيف الاتصال لضمان وصول المعلومات بصورة واضحة و متكررة و صادقة لكل الأفراد.
- عمل تحليل مستمر للتعرف على ردود أفعال المشاركين في تصغير حجم المنظمة.

6 - الدعم:

- إمداد و تقديم الدعم لكل من الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم و الذين استمروا في العمل مع المنظمة.
- توفير الأمن و الأمان للأفراد الذين تم الاستغناء عنهم مثل إعطائهم مهلة زمنية لترتيب أوضاعهم أو منحهم مزايا مادية و تقديم النصح و الإرشاد، أو إعادة تدريبهم و تقديم خدمات لمساعدتهم للعمل خارج المنظمة.
- تقديم التدريب و إعادة التدريب عبر التخصصات المختلفة و هذا قبل البدء في تطبيق إستراتيجية تصغير حجم المنظمة.

7 - تقليص و تخفيض التكاليف:

- تخفيض التكاليف من خلال تخفيض حوافز العمل الإضافي.
- تشجيع الإجازات بدون مرتب.
- تخفيض احتمالات وجود فائض في العمالة.

8 - التطبيق:

- تطبيق أكثر من إستراتيجية لتصغير حجم المنظمة و ليس فقط الاعتماد على تخفيض عدد العاملين.
- تطبيق الإستراتيجية بصورة عادلة على كل الأفراد و ليس على الأقلية التي ليس لها نفوذ في المنظمة مثل كبار السن.
- تقديم فرص للنمو الشخصي للأفراد و الترقية في العمل أثناء عملية تطبيق الإستراتيجية بدلا من تجاهل كل شيء سوى تحقيق الأرباح.
- تكوين فرق عمل من التخصصات المختلفة للقيام بالتخطيط و التطبيق بدلا من استخدام سلسلة الأوامر من الإدارة العليا.
- تغيير أنظمة تقييم الأداء و الاختيار و التدريب و الاتصال ليتوافق مع الأهداف الجديدة لتصغير حجم المنظمة بدلا من الإبقاء على الأنظمة نفسها كما هي في المنظمات كبيرة الحجم.

3 - عولمة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر عولمة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

(أ) مفهوم عولمة إدارة الموارد البشرية:

أدى الاتجاه إلى العولمة، اتجاه منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية إلى التأثير على جميع وظائف المنظمة (إنتاج، التمويل، التسويق)، و بصفة خاصة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في صورتها المتعلقة بالإدارة الدولي للموارد البشرية، نذكر منها (1) :

1 - عمليات متعلقة بالشركات الأم (الأصلية) خارج الحدود الإقليمية:

يمثل هذا الشكل في منظمة متعددة الجنسيات، فتوجد الإدارة العليا في البلد الأم (الأصلية) و يمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة و مثل ذلك شركة كوكاكولا. تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.
- تنمية سياسات و ممارسات للعمليات الأجنبية الخارجية، و عادة ما تطبق الشركة الأم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مباشرة على فروعها الأجنبية أو قد تدمج ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلد المضيف.
- 2 - وكالات حكومية و منظمات لا تهدف إلى الربح:

بالرغم من التركيز على الإدارة الدولية للموارد البشرية في بيئة العمل، إلا أن هناك أنماط تنظيمية أخرى تمثل منظمات دولية مثل الأمم المتحدة، قوى الطوارئ الدولية، هذه المنظمات ترسل مئات الأفراد من المركز الرئيسي إلى عمليات خارجية عبر القارات، حيث تماثل هذه الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه المنظمات تلك الأنشطة المناظرة في المنظمات التجارية.

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 351

فمثلا المشاكل المتعلقة بالتسكين و تعويضات الأفراد لا تختلف IBM عن منظمة الصليب الأحمر الدولي.

3 - عملية الشركات الأجنبية في البلد الأم:

و ينطبق هذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده و لكن في فرع منظمة أجنبية متعددة الجنسيات، و يتضمن هذا العمل مع مجلس إدارة أجنبي و في نفس الوقت التعامل مع العمليات المحلية أي مع الفلسفة و الثقافة التنظيمية و الممارسات التي تختلف أو قد تكون غير مألوفة له و كمثال لهذا أمريكيين يعملون في فرع في أمريكا لشركة أجنبية مثل Sony و هذه النوعية من الشركات تريد أن تحافظ على أنماط الإدارة و الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لشركتهم الأم (الأصلية).

لهذا فإن مديري الموارد البشرية في هذا الموقف يواجهون معظم الأمور التي يواجهها مديري الموارد البشرية في الشركة الأم.

4 - توظيف مواطنين أجانب (حديثي الهجرة):

وفقا لهذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية يعمل مدير الموارد البشرية في منظمة محلية مثل مستشفى أو مزرعة، و يوظف مواطنين أجانب أو الحاصلين حديثا على الجنسية، لمقابلة احتياجات العمل أحيانا و يحدث هذا عندما لا يجد صاحب العمل عدد كاف من المواطنين الأصليين لشغل مناصب العمل أو عندما يمثل هؤلاء الأفراد النسبة الغالبة من العمالة المحلية المتاحة، يتطلب تعيين مثل هؤلاء الأفراد معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين، يؤدي تعيين الأفراد المهاجرين حديثا و بصفة دائمة يتعرض لنفس الأدوار أو المشاكل التي تتعرض لها الشركات متعددة الجنسية مثل دمج الثقافات، اللغات و توقعات العمل العامة.

(ب) تطور الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تختلف الإدارة الدولية لموارد البشرية عن مثيلتها المحلية في عدد من الجوانب نذكر منها:

1 - حجم المسؤولية:

في المنظمة متعددة الجنسيات تكون حجم المسؤولية أكبر، فهي تكون مسؤولة عن عدد أكبر من الوظائف و الأنشطة، فقسم إدارة الموارد البشرية في منظمة متعددة الجنسيات يرتبط بعدد من الأنشطة و التي لا توجد في مجال الإدارة التقليدية للموارد البشرية و من هذه الأنشطة ، إعادة التوطين، تقديم و تعريف الأفراد و عائلاتهم المنقولين من أو إلى دول أخرى، الاستشارات الضريبية للأفراد في الدول الموجودين بها، المساعدة في الخدمات مثل : الإسكان و بناء علاقات و طيدة مع حكومة الدولة المضيفة لتسهيل الحصول مثلا على تأشيرات الدخول، الإشراف على خدمات الترجمة اللغوية و هذا على مستوى الوثائق الخاصة بالعمل، و على المستوى الشخصي مثل عقود الإسكان و المعاملات الشخصية مع البنوك.

2 - الحاجة على اتساع الأفق:

ينبغي على مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية أن توسع مجالات خبرتهم لتشمل المعرفة بالثقافات الأجنبية المتعددة، الأطر القانونية، ممارسات الموارد البشرية و أيضا الأعمال على المستوى العالمي،

الشؤون و القضايا السياسية و الاقتصادية التي ستؤثر على فعالية قراراتهم و ممارساتهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي.

3 - معايشة أكبر لحياة الفرد الشخصية:

كلما زاد الاتجاه إلى الزيادة في عدد الأفراد من المنظمة الأم الذين يعملون بالخارج، يكون دورهم و عائلاتهم في تمثيلهم في الفروع الأجنبية خارج بلادهم، فهم يمثلون الشركة الأم و هم مرآة بلادهم أمام الشركة المحلية و أفرادها و أمام الثقافة المحلية و الحكومة المحلية، لذا فإن إعداد هؤلاء الأفراد من الأمور المهمة، يتطلب هذا الإعداد التدخل و التعايش في حياة الأفراد و حياة عائلاتهم، ففي كثير من الدول تماثل أهمية الحياة و العادات الشخصية للفرد أهمية حياته و سلوكه الوظيفي، كما يتطلب إعدادهم تقديم المساعدة لضمان نجاح تكيفهم مع متطلبات المهام الموكلة إليهم، تتطلب مساعدتهم على التكيف معاونتهم على الاستعداد للسفر و حل مشاكل الإسكان و اختيار البديل الأمثل لتعليم أولادهم و الحصول على التأشيرات و الاهتمام بشؤونهم الصحية.

4 - الحاجة إلى تغيير محور التركيز :

حيث يختلف مزيج الأفراد من النشآت الدولية الأم و الدولة المضيفة باختلاف المواقع كما يختلف بمرور الزمن، فتمر منظمة الأعمال الدولية بمراحل و تطورات في عملياتها من بداية نشأتها إلى أن تصبح منظمة دولية و من أحد العوامل التي يتم تطويرها و تغييرها هي تغيير أنشطة إدارة الموارد البشرية عندما يصبح التشغيل و العمليات أكثر نضجا ففي بداية تطوير المنظمات تميل هذه الأخيرة إلى الاعتماد بدرجة عالية على استخدام الأفراد من المنظمة الأم في الوظائف الإدارية و الفنية الرئيسية و كذلك في وظيفة المبيعات و لكن عندما تزداد أنشطة المنظمة في الخارج تميل إلى الاعتماد أكثر على الأفراد المحليين من داخل الدولة المضيفة، هنا يتغير التركيز من مجرد إدارة العمليات الخاصة بالأفراد الذين سيعملون في الخارج مثل نقلهم من المركز الرئيسي إلى الفروع الخارجية إلى تحديد مواقع التركيز، أو تدريب المواطنين المحليين لتولي هذه المناصب الرئيسية.

5 - مواجهة مشاكل و صعوبات أكثر :

تتميز المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة بتعقيدها و كثرتها، أما بالنسبة لمديري الإدارة الدولية للموارد البشرية فإنهم يواجهون هذه المشاكل في ظل تعدد الدول بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق بالتعامل مع التكلفة المرتفعة و درجة الخطر العالية و المترتبة على إرسال المديرين و الفنيين للعمل بالخارج و خاصة عندما تفشل المهام المفروضة على الفرد القيام بها، تصبح التكلفة التي تتحملها الشركة عالية جدا و تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحقيق نتائج مرضية و عن الحفاظ على التكلفة في أدنى حد لها هذا طالما كانت هي المسؤولة عن اختيار و إعداد الأفراد الذين يعملون بالخارج و الأفراد المحليين بالبلد المستثمر فيها.

6 - التكيف مع نفوذ خارجي أكبر :

تتعايش و تتداخل الشركات متعددة الجنسيات عن قرب مع فروعها الخارجية و ينطبق هذا أيضا مع مديري الموارد البشرية للشركة الأم، فمديري الإدارة الدولية للموارد البشرية يحتاجون إلى بناء علاقات و طيدة مع السلطات الحكومية المحلية و أن تفهم الأنظمة القانونية و السياسية حيث أنها تؤثر على

ممارسات التوظيف و أيضا أن تفهم الثقافات المحلية و كيفية تأثيرها على نجاح أو فشل الأفراد العاملين بالخارج بالشركة الأم و تفاعلهم مع العاملين من مواطني الدولة المضيفة، فالأمور المتعلقة بعلاقات النقابات العمالية و اللوائح الحكومية و الممارسات الضريبية و المنافع و القواعد المتعلقة بالأمن و الصحة كلها تختلف من بلد لآخر، كما أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على كيفية إدارة الأنشطة المتعلقة بالإدارة الدولية للموارد البشرية.

و هناك احتمال أن يتدخل مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية في النواحي التعليمية لأبناء الفرد و توفير التسهيلات و الوسائل الترفيهية و العلاجية و التي قد لا تتوفر في الدولة المضيفة كل هذه الأشياء تضاف معا لتمثل نوعية التأثيرات التفاعلات الذي يتعرض لها مدير الإدارة الدولية للموارد البشرية.

7 - التعقد في إتخاذ القرارات :

يترتب على العوامل الستة السابقة درجة تعقد أكبر بالنسبة للقرارات التي يجب على مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية اتخاذها، فعندما يأخذ مدير في اعتباره متطلبات الثقافات المتعددة و الأنظمة و اللوائح القانونية المتعددة و أنظمة التعليم و الأنظمة الاجتماعية المتعددة، كل هذا يزيد من الصعوبات على مدير الموارد البشرية في المجال الدولي أن يحدد سياسات و ممارسات لعمليات متعددة لشركائهم على مستوى العالم.

ج) وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

هناك العديد من الوظائف المتنوعة و المعقدة التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة نذكر منها:

1 - إعداد الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي:

تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بالأفراد العاملين في منظمات متعددة الجنسيات، فبينما يرى البعض أن الأفراد القادمين من الدولة الأجنبية المستثمرة على أنهم المصدر الأساسي لإعداد الأفراد على المستوى العالمي، فإن البعض الآخر يرى أن الأفراد الموجودين بالدولة المستثمر فيها أو الأفراد من الدولة الثالثة (مثلما يعمل ألماني في شركة مملوكة للولايات المتحدة الأمريكية بإسبانيا) كمصدر لإعداد الأفراد.

و من أهم الخصائص التي يمكن من خلالها التمييز بين إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عن إدارتها محليا هو تعقد مزيج القوى العاملة و يؤثر نوع الهيكل التنظيمي (غالبا ما يكون الهيكل المصفوفي هو المطبق في ظل العولمة) تأثيرا مباشرا على تعقد مزيج القوى العاملة، و قد أمكن من خلال بعض الأبحاث تصنيف الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات و تتمثل فيما يلي (1) :

- المجموعة الأولى: تكون فيها الشركة المستثمرة أجنبية و الأفراد العاملين أجنبيا.
- المجموعة الثانية: يكون فيها الأفراد العاملين من الدولة المستثمرة ولكنهم محولين من فروع أو دول أخرى.
- المجموعة الثالثة: تتكون من أبناء الدولة المستثمر فيها و الموجودين فعلا داخل الدولة.

(1) محمد عثمان إسمايل و خمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 213.

- المجموعة الرابعة: يكون فيها الأفراد العاملين من دولة ثالثة.

و ينبغي للأفراد زيارة الفعلية و معاينتهم لمكان العمل الفعلي في الدولة التي سيعملون بها و هذا قبل توليهم العمل، تنفيذ مثل هذه الزيارة تساعد الفرد على اكتساب خبرة فعلية و الصورة الواقعية عن العمل مما يزيد من قدرته على تقييم مكان و ظروف العمل ، فتزيد فرص نجاحه في العمل و في هذا المجال تقوم بعض الشركات أو المنظمات باستخدام الأفراد الذين عملوا في دولة معينة في فترة سابقة كمرشدين أو كحلقة وصل للمعلومات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية ، فينقلون خبراتهم و تجاربهم الفعلية إلى الأفراد الذين سيلتحقون بال عمل في نفس المكان و يمكن لهؤلاء الأفراد أيضا المشاركة في التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التدريب و إعداد الأفراد للمهام و الواجبات الخارجية التي سيكلف بها مستقبلا.

2 - تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد:

تحتاج المنظمات التي تريد أن تتنافس في الأسواق العالمية إلى تنمية وعاء من المديرين م ن ذوي الخبرة في المجال الدولي و الذين يكون لديهم توجيهات دولية، فمن الناحية الإستراتيجية من المفيد جدا أن يكلف الفرد بمهام عبر المجتمعات المختلفة مما يساعد المنظمة في تنمية هذه المهارات الدولية، و يمثل التدريب جزءا من النظام المتكامل لتنمية الشاملة للموارد البشرية.

تحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله و الثقافة في الدولة التي سيعمل بها، ثم يتم بعد ذلك تصميم برنامج لتنمية و إعداد الفرد لمتطلبات العمل الجديدة، أيضا لا بد من الأخذ في الاعتبار وضع خطة لتدعيم الفرد أثناء فترة التكيف و بداية العمل.

يفيد مثل هذا النظام في التدريب إلى توفير آلية مستمرة لتحسين و التطوير، و توفير قاعد معلومات و بيانات التي من خلالها يقل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية من ذوي الخبرة فقط.

من الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج القوى العاملة على المستوى العالمي (1) :

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
- تصميم الإستراتيجيات.
- حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة.
- تنمية المهارات و حل المشاكل.
- اتخاذ القرارات.
- الاتصال.
- المساواة.
- تقييم الأداء.
- أنماط القيادة.

يساعد تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد و التي تحدد المهام و الكفاءات و المهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح على توفر بعد من أبعاد التدريب في مجال العمل.

(1) إسماعيل حسن، الموارد البشرية و دورها في الحياة الإقتصادية، مجلة العمل العربية، العدد 68، ص 117-142، 1997.

بصفة عامة يمكن القول أن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي أو في أي شركة متعددة الجنسيات من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين و تطوير أداء الأفراد و زيادة فرص نجاحهم في العمل و أيضا في تطوير الأفكار و المفاهيم المت علقة بإدارة الموارد البشرية و تطبيق الإسترا تيجيات على المستوى العالمي.

3 - تقييم الأداء في البيئة الدولية:

تختلف عملية تقييم الأداء عبر الدول و الثقافات المختلفة في جوانب متعددة فهي تختلف من حيث أهدافها و خصائص و شخصية المقيم و تكرار عملية التقييم و الافتراضات المحددة عن التقييم و كيفية توضيح نقاط الضعف و الانتقادات أو الثناء على الأداء، فرص الفرد للاستجابة و إبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائهم و نوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد.

يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح و الفشل في هذه المهام و منها⁽¹⁾ :

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة .
- الحساسية للأعراف و القيم الأجنبية.
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية و العلاقات بالعملاء.
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

و تمثل الاختلافات الثقافية أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد لذا يجب على المديرين العاملين في منظمات متعددة الجنسية إدراك هذه الاختلافات، و من أكثر الأخطاء شيوعا هو افتراض المديرين الأجانب بأن المدخل الذي أثبت نجاحه في بيئته الثقافية سوف ينجح في بيئة ثقافية أخرى.

4 - المكونات المعقدة لنظام التعويضات في ظل العولمة:

تزيد العولمة الاقتصادية من التحديات التي تواجه أصحاب العمل، لتقديم منافع و مزايا لجميع فئات العاملين على مستوى العالم فعندما يوجد للمنظمة أفراد يعملون في دول مختلفة فعليها أولا أن تصنف كل هؤلاء العاملين ثم تحدد نوع و مستوى كل ميزة و منفعة ست منحها لهؤلاء الأفراد، يتطلب داخل كل تصنيف من تصنيفات الأفراد النقاط التالية:

- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.
- توفير العدالة و المساواة في المزايا الممنوحة مقاسه بما يمنح للمجموعات أو الفئات المتشابهة للأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- تأكد المنظمة لفلسفة و لأهداف نظام تعويضاتها و اختبارها، فمثلا ما هو الهدف الذي يسعى تحقيقه نظام التعويضات، ما هو العمل الذي يستحق الفرد عليه المكافأة، الهدف من ذلك هو تصميم برنامج للتعويضات يتفق و يتسق مع أهداف و فلسفة المنظمة.

تعد قضايا الضريبة من أهم الاعتبارات التي تزداد أهميتها في مجال تخطيط نظام التعويضات و المزايا التي يحصل عليها الأفراد في مجال الأعمال على المستوى العالمي، فالمنظمات متعددة الجنسيات لا بد أن

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة 1997، ص 265.

تتبع كل القضايا الاقتصادية و التشريعية الموجودة في كل البلاد أو لدول التي تقوم بالعمل فيها، و أيضا أن تقدم تقييم المعلومات المتعلقة بهذه القضايا و الأمور لتؤكد إرقيادها لكل الأنظمة و القوانين و اللوائح المحلية، تسعى معظم المنظمات على المستوى العالمي أن تمد أفرادها الذين يعملون بالخارج بعدد من الحوافز و المزايا مثل ، تخفيف المعانات، قروض السكن و المنافع، مصروفات تعليم الأبناء، تكلفة التكيف المعيشي.

5 - زيادة تعايش المنظمة في بيئة العمل و الأسرة:

على المنظمات التي يمتد نشاطها إلى المستوى العالمي أن تقوم بت غيرات ديموغرافية و اجتماعية عديدة لتغيير طبيعة القوى العاملة و هذا لكي تجذب و تحافظ على أفرادها و لتستطيع المنظمات أن تواجه المنافسة فإنها تحتاج إلى التركيز على القوى العاملة في بعض قطاعاتها.

من أكثر البرامج التي تظهر اهتماما بالأسرة شيوعا هي :

- برامج إعادة توطن الزوج.
- نظام العمل أكثر مرونة و يشمل جدول عمل و مكان عمل بديل وقت عمل مرن، المشاركة في العمل، عمل نصف الوقت.
- و لا يعد إظهار الحساسية و المسؤولية اتجاه الظروف الأسرية للفرد شيء متعلق بمجرد تحقيق العدالة الاجتماعية فقط و لكنها عملية استثمار هامة في الموارد البشرية.
- فقدرة المنظمة على زيادة رضا و دافعية أفرادها تتوقف على ممارسات الموارد البشرية و المزايا و المنافع و على مدى توافقها مع القيم الاجتماعية و الأسرية لهؤلاء الأفراد.

6 - إدارة الأزمات و وظيفة إدارة الموارد البشرية: (Crisis Management and the HRM function)

من أولى أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات و تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون محور للاتصال و يساهم في كتابة خطة للطوارئ.

جميع الشركات توفر مجلس استشاري متخصص لمساعدة الأفراد و أسرهم على التعامل مع المشاكل النفسية المرتبطة بمشكلة الأسرة (موقف الإخلاء) فالمنظمات التي تعمل على المستوى العالمي تنفق من 1 % إلى 2 % من إيراداتها على الحماية ضد الإرهاب و من تم فإنه من الأمور الهامة و الحرجة لمديري الموارد البشرية على المستوى العالمي أن يكونوا مستعدين و معددين لدور إدارة الأزمات.

لهذا لا بد من توفر الأفراد المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب و هذا هو السبب الرئيسي لنمو المنظمات العالمية و الدولية. فلذا حلت هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

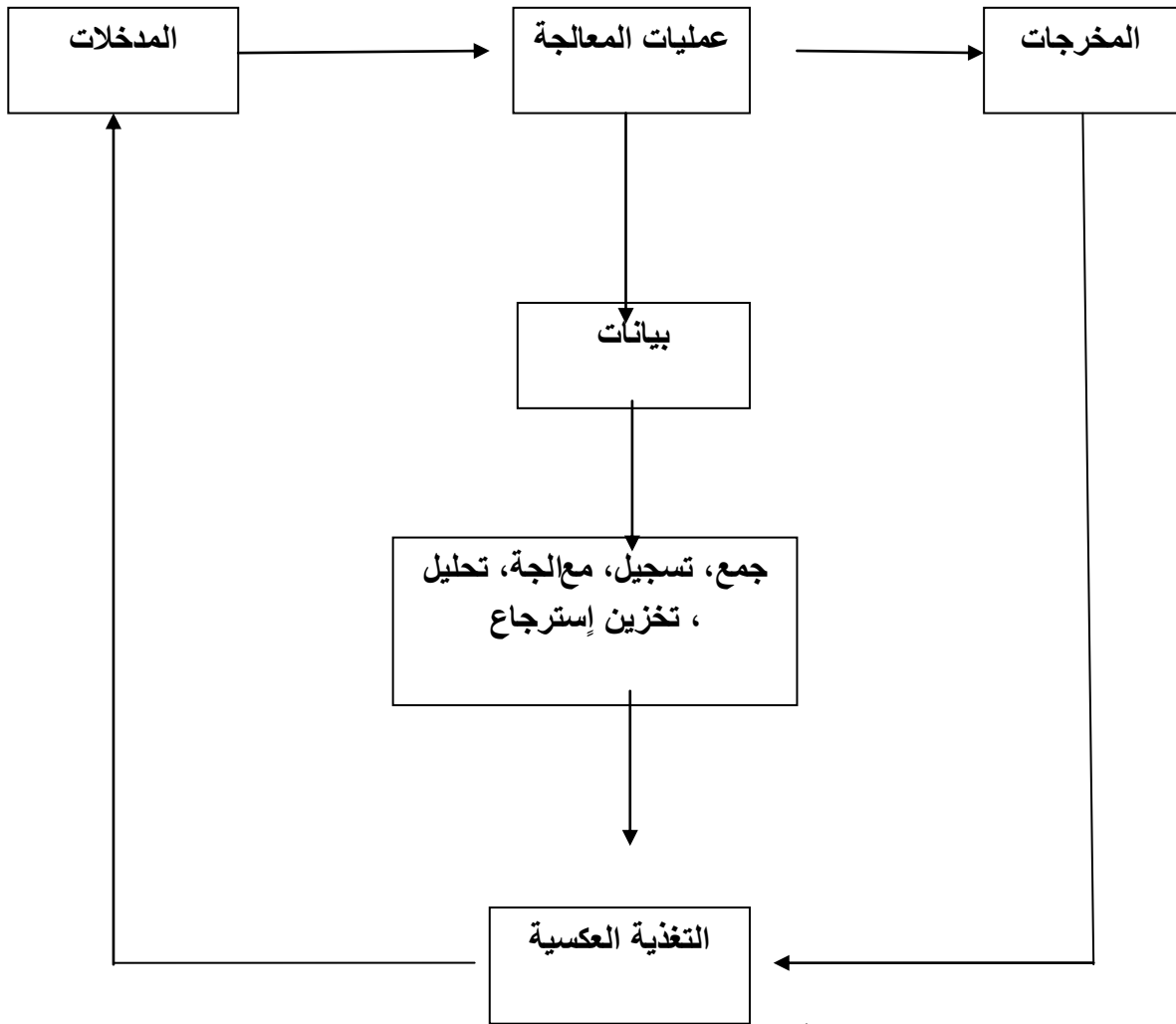
سنبين في هذا المبحث مفهوم نظم المعلومات و كذا مراحل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

ازدادت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية يوماً بعد يوم باعتبارها وسيطاً إدارياً يساعد العاملين في الإدارة على إنجاز مهامهم الوظيفية بصورة أكثر كفاءة و فاعلية، قد أشارت معطيات الفكر التنظيمي من أن مصطلح النظام system يتبلور كمفهوم علمي في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، ويمثل مصطلحاً مشتقاً من كلمة systema اليونانية و التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، قد أصبح مفهوم النظام من أكثر المصطلحات شائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، النظام رغم التباين في اتجاهات المفكرين و الباحثين و الاختصاصيين في إطار إعطائه صورة موحدة لكنه من حيث المضمون الفكري للنظام ذاته يختلف باختلاف المجال الذي ينتمي إليه، أما المفهوم العلمي للنظام فهو عبارة عن مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المتداخلة و التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام أو إنها مجموعة عناصر تشكل برنامج (إجراءات و فعاليات تنجز لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف) من خلال معالجة البيانات في فترة زمنية معينة و النظام وفق هذا المفهوم يتكون من أربعة عناصر أساسية⁽¹⁾ :

- 1 - المدخلات inputs : المدخلات في إدارة الموارد البشرية تعني جميع العناصر و المتغيرات التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، المادية و المالية وغيرها.
- 2 - عمليات المعالجة Process : يمثل النشاطات التي يمارسها النظام على المدخلات الواردة إليه من بيانات و معلومات لغرض تحويلها إلى مخرجات كافية، تختلف هذه المعالجات العملية للمدخلات طبقاً لطبيعة الأنظمة و اختلافها.⁽²⁾
- 3 - المخرجات Outputs : تمثل النتائج النهائية التي تم التوصل إليها من بيانات و معلومات و معارف من خلال وحدات المعالجة أعلاه.
- 4 - التغذية العكسية Feedback : تمثل الأنشطة الخاصة بتوجيه و متابعة و تقييم المدخلات و معالجتها و من الحاجة الفعلية لها.

1 (الطائي محمد عبد الحسين آل فرج، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان 2005، ص 43
2) أسامة النجار، الإدارة العامة، الأكاديمية العربية المفتوح الدانمارك 2010، ص 82.



الشكل رقم(2): نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات

(أسامة النجار، الإدارة العامة، الأكاديمية العربية المفتوح الدانمارك، 2010، ص82)

لذا فإن مفهوم نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية يتناول جميع المهام و الأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة وفقاً لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من أقسام الأخرى بغية السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بكفاءة و فاعلية.

المطلب الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

لقد مرت عملية التطور الذي مر بها نظام المعلومات للموارد البشرية من النظام اليدوي إلى نظام الحاسوب من خلال خمسة مراحل أساسية هي (1) :

1 -دراسات الجدوى:

و قد تضمنت دراسات الجدوى للتحويل من النظام اليدوي لأنظمة الحاسوب من خلال:

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص243

- تشخيص المشكلات و تحديدها بدقة عالية.
- تحديد المشاكل و العقبات الداخلية و الخارجية المحتمل ظهورها في استخدام أجهزة الحاسوب.
- تحديد الأهداف المتوخى بلوغها لاستخدام الحاسوب.
- تحديد مستلزمات و متطلبات التشغيل.
- تقديم التقرير الأولي لدراسة الجدوى المتعلقة بسبل استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية.

2 - التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية:

إن التصميم و الإعداد الأولي لنظام الموارد البشرية يحقق الأنشطة التالية:

- العرض التفصيلي لصورة النظام و المتوقعات التي سيكون عليها.
- عرض و تحديد البدائل التي سيكون عليها النظام في ضوء الأهداف و المحددات.
- تقويم البدائل المتاحة للنظام.
- تقديم المقترحات و التوجيهات اللازمة لذلك.

3 - الدراسات الهندسية:

لقد تضمنت الدراسات الهندسية و التقنية الجوانب الأساسية التالية:

- عرض و تحديد المتطلبات الهندسية و الفنية للمكونات المادية للنظام (كأجهزة، العمليات التشغيلية، الأجهزة المساعدة).
- الدراسات الأولية و التفصيلية حول التكاليف و الفعاليات لأنظمة التصميم الهندسي البديلة الأخرى.
- اختيار التصميم المناسب الأكثر فاعلية و كفاءة.
- تقديم التوصيات و المقترحات.
- عند حصول الموافقة على ذلك يتم تقديم عرضا مفصلا لمتطلبات النظام من القوى البشرية.

4 - اختبار النظام و تطبيقه:

إن عملية الاختبار تنطوي على القيام بالأنشطة التالية:

- اختبار الأنظمة الفرعية.
- اختبار النظام الكلي المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية.
- تطبيق النظام و تشغيله.

5 - متابعة و تقييم النظام :

تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة الضرورية التالية:

- قياس و تقويم الأداء المنجز.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- المتابعة المستمرة للنظام.

المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في إطار العديد من أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و من هذه المجالات ما يلي (1) :

1 - السجلات و الإدارة:

لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت و الجهد مع تحقيق الموضوعية و الدقة في الإنجاز إضافة إلى زيادة المتابعة و الرقابة و إمكانية تجميع التقارير و الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت و ال مكان المناسبين و أن سرعة توفير هذه المعلومات و دقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

2 - الاختيار و التعيين:

إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار و التعيين في إدارة الموارد البشرية جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف و استرجاعها عند الحاجة و بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاما مع المعلومات و دقتها حول المرشحين إضافة لسرعة اتخاذ القرار.

3 - إدارة الأجور و الرواتب :

لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية و في مجال الأجور و الرواتب و المكافآت المزايا التالية (2) :

- زيادة الدقة و السرعة عند إعداد قوائم الأجور و الرواتب و المكافآت و صرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات و المكافآت و المستحقات للقوى العاملة في المنظمة.
- إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور و الرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة.
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا و خارجيا.
- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور و الرواتب و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات بالسرعة و الدقة اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

(1) محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس، العدد، ص 225-261، 2006.
(2) الطائي محمد عبد الحسين آل فرج، مرجع سابق، ص 76

4 - برامج التدريب و التأهيل:

لقد أسهم استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة بالعاملين إلى تسهيل سبل تحديد المهارات و التأهيل و إعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم و كفاءتهم و مؤهلاتهم العلمية⁽¹⁾.

5 - تقييم أداء العاملين:

لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية و دقة عالية إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد و الضمان و التطوير وغيرها من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة و فاعلية⁽²⁾.

لذا فإن نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية يلعب دورا فعالا في تحسين و تطوير الأداء فه و يتيسر بقدرة عالية على تخزين البيانات و المعلومات و استرجاعها بدقة و سرعة كبيرة عند الحاجة إليها، خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات و مهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها في خلق النزعة التنسيقية و التكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية و التنظيمية داخل المنظمة المعنية.

المطلب الرابع: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

إن تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية تعني جميع سبل التعاملات الجارية بمهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و اعتماد الحاسوب في التعامل معها بدلا من أساليب الشخصية في الاستقطاب و الاختيار و التعيين و الترقية و المكافأة، أي أن يتم ضخ جميع البيانات المتعلقة بالأفراد ال عاملين في المنظمة ثم القيام بإجراء المعالجة لكافة تلك البيانات عن طريق استعمال الحاسوب من أجل توفير المعلومات لكي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات، و هناك عدة جوانب تطبيقية في هذا المجال نذكر منها:

1 - تطبيقات التوظيف:

تحتوي البيانات التوظيف على كافة المعلومات المطلوبة بغية الدراسة و التحليل و المقارنة و اختيار المعلومات التي يتم في إطارها اتخاذ القرار بشأن التعيين أو التوظيف، وفي ما يلي بعض لبيانات التي يتم اعتمادها في قاعدة البيانات لأغراض تطبيق جوانب التعيين مثل⁽³⁾ :

- المؤهلات العلمية.
- المستوى الدراسي.
- عدد سنوات الدراسة.
- المؤهلات العملية.
- الخبرة في العمل (عدد السنوات، أشهر).
- التصنيف الوظيفي للمهنة.
- المؤهلات الفنية.

(1) السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، ط ١، دار الإثراء، المملكة الأردنية الهاشمية 2009، ص 205.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2003، ص 91.

(3) عادل حرشوش و السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص

- المهارات الفكرية المطلوبة للعمل.
- ابتكار.
- الإبداع.
- التميز.
- المهارات الإنسانية للعمل.
- التعاون.
- الثقة.
- الولاء.

2 - تطبيقات إدارة الأداء:

تعد عملية تطبيق وإدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة في إدارة الموارد البشرية و التي تتطلب بلا أدنى شك سبل موضوعية في اعتماد تطبيق الحاسب الإلكتروني لها لكي تحقق معها كل سبل التقويم و الإدارة الموضوعية و الدقة العالية، هذا من شأنه أن يتطلب بناء عدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الأداء و سبل تقرير مستوى الإنجاز المحقق للعاملين من خلال المقارنات القائمة بين المخطط و المتحقق فعلا في الأداء، و من أهم هذه البيانات ما يلي (1) :

- الطاقات الإنتاجية التصميمية للمعدات و الأجهزة.
- الطاقات الإنتاجية المتاحة للمعدات و الأجهزة.
- الطاقة المخططة.
- الطاقة المتحققة (الفعلية).
- عدد أيام العمل في السنة.
- عدد ساعات العمل في اليوم.
- عدد الدورات.
- عدد العاملين في الأنشطة الإنتاجية.
- عدد العاملين في الأنشطة الخدمانية.
- إجمالي الرواتب و الأجور.
- الأجور الشهرية.
- الأجور اليومية.
- عدد ساعات الإجازات.
- عدد ساعات العطل و التوقفات عن العمل.
- عدد ساعات الصيانة (يومية، شهرية، فصليا).

(1) الحسني صلاح هادي، مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها، موقع إلكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة البحوث و دراسات، [www.iraqstudent.net/detail.php?Record td=988](http://www.iraqstudent.net/detail.php?Record%20td=988)..2008

3 - تطبيقات التدريب و التطوير المهني:

لكي يكون أسلوب التدريب و التطوير المهني قائماً على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء لا بد و أن يبرمج هذا النشاط من خلال اعتماد الحاسوب الآلي و لذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري و التدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يتم في ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية و التدريبية و من بين هذه البيانات ما يلي (1) :

- أنواع المهن و الوظائف.
- الوظائف الإدارية و المحاسبية.
- الوظائف الهندسية و الفنية.
- إعداد العاملين بمختلف الوظائف.
- الأنشطة الإنتاجية بأنواعها.
- الأنشطة الخدمانية بأنواعها.
- الأنشطة المخبرية و أنظمة مناولة المواد.
- الحاجات الفعلية للعاملين.
- أنواع النشاطات التدريبية و التطوير.
- التدريب الفني.
- التدريب الإداري.
- التدريب المحاسبي.

4 - تطبيقات التعويضات:

إن قاعدة البيانات التي يجب أن تعتمد لغرض بناء قاعدة التعويضات تتطلب بيانات و معلومات واسعة و شاملة ترتبط بالعديد من الأنشطة في المنظمة ليتم استغلالها لتحقيق سبل الاستفادة من تلك البيانات في اعتماد القرارات المتخذة بشأن التعويضات و المكافآت و من بين هذه البيانات ما يلي (2) :

- عدد العاملين الكلي.
- عدد العاملين في النشاط الفني.
- عدد العاملين في النشاط الخدماني.
- عدد العاملين في النشاط الإداري و المحاسبي.
- الرواتب و الأجور الكلية و تفصيلات عن أنواعها.
- أنواع الحوافز و المكافآت و تفصيلاتها.
- حالات التقاعد.
- حالات العجز.
- حالات الفصل و الطرد.
- حالات التعيين و التوظيف.

(1) زوال أحمد العويضي، نموذج مقترح الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2005، ص 185.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان 1998، ص 215.

- الضمان الاجتماعي للعاملين.
- الإعانات المالية للعاملين المحتاجين.
- الأنشطة الثقافية والاجتماعية والترفيهية.
- تعويضات العجز.
- تعويضات الخطورة في العمل.

يهدف إنشاء قاعدة بيانات و المعلومات الواسعة و التي ترتبط بجميع الحالات و الأنشطة و المتغيرات المتعلقة بالمنظمة و الأفراد العاملين بالنشاط المراد تطبيقه في إدارة الموارد البشرية بصورة موضوعية و يتسم بالدقة و الوضوح و السرعة في صنع القرار المراد اتخاذه بنشاط معين.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

تمهيد:

لقد أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك لأنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و الحدة و سرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا ومفروضا عليها. و لكي تنمو، تتطور و تتفاعل لا بد من إبراز أهمية التغيير. و أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال هو التغيير التنظيمي بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث عملياتها و مهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية وكذلك من حيث سلوك الأفراد العاملين.

انطلاقا من هذا سوف نستعرض في هذا الفصل أربع مباحث هـي:

- المبحث الأول: التنظيم
- المبحث الثاني: المنظمة
- المبحث الثالث: التغيير
- المبحث الرابع: مقاومة التغيير

المبحث الأول: التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم مميزات حياة الإنسان عن غيره من الكائنات الحية و خاصة في تطوير قدراتها و استغلال موارده بالشكل الأمثل، و سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية التنظيم و كيفية بنائه.

المطلب الأول: ماهية التنظيم

يتناول هذا المطلب كل من تعريف و أهمية التنظيم إلى جانب تحديد التنظيم الرسمي في المنظمة و أيضا خصائص التنظيم الجيد.

1) تعريف التنظيم

هو ذلك الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف. كما عرفه بعض الباحثين على أنه عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي بسرعة إلى تحقيق الهدف، و ذلك عن طريق توزيع السلطات، المهام و المسؤوليات.

يرى كل من وارين هنكت و ريموند انتر في كتابهما " مقدمة الإدارة "، أن التنظيم على أنه عملية دمج الموارد البشرية و المالية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات⁽¹⁾.

كما يرى البعض أن التنظيم هو تلك العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية و التي توضح (من يأس من)⁽²⁾،

هناك من يقول أن التنظيم شكل خاص بطرق و ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة و أكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة و ظهورهم في شكل مرتب لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

إن التنظيم ليس هدفا بحد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق الهدف بكفاءة.

بالنسبة للمنظمة يكون هدف التنظيم مساعدة جميع العاملين بها على العمل بكفاءة و انسجام و تنسيق تام.

فللتنظيم يركز على العلاقات التي تحكم العاملين فيها و يتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي و وسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح قواعد العمل فيها و تقسيم العمل و توزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، و تحدد السلطات و المسؤوليات لكل منهم.

و ما يجب أن ندركه ألا يوجد شكل تنظيمي نعتبره مثاليا يصلح للتطبيق في جميع المنظمات على اختلافاتها، حيث أن لكل منظمة ظروفها و طبيعة عملها و حجمها و إمكانياتها الخاصة، بالإضافة لضغوط البيئة المختلفة (الداخلية و الخارجية) التي تؤثر في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي و تحدد ملامحه الرئيسية

(1) علي الفلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص28.

2) Barabel M et Meier O ; (2010) Manageor : Les meilleures du management ; Ed Dunord ; paris ;p25.

(2) أهمية التنظيم

يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم لضمان تحقيق الأهداف الحقيقية، التنظيم يعد جزءا من العملية الإدارية فبموجب التنظيم سيؤول الأمر إلى فوضى، حيث لا يستطيع أي فرد معرفة مسؤوليته أو صلاحياته في العمل و لا يستطيع تقادي ازدواجية العمل، و لا يستطيع التأكد أن العمل المطلوب منه قد تم إنجازه فعلا.

من ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد التخطيط و بالتالي فإن كل من وظيفة التوجيه و الرقابة تبنى عليه، فلن نستطيع أن نوجه و نراقب العاملين إذا لم نعرف من المسؤول عن الأعمال و الواجبات المختلفة، و مما لا شك فيه أن للتنظيم أهمية بالغة داخل المنظمة فهو يسعى إلى تحقيق الانسجام و التوافق في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية و التضارب و على أساسه يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص مما يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات و إمكانيات الأفراد (1).

أضف إلى ذلك أن التنظيم يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة و يسهل نقل المعلومات و الأوامر و القرارات بين مختلف المستويات في العمل و بين أجزاء التنظيم.

إذا كان التنظيم قائما على أساس علمي فإنه يعتبر أفضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة ابتداء من أعلى المستويات إلى أدناها و هو ما يحقق التعاون بين الأفراد كل في منصبه و مستواه الوظيفي، دون أن ننسى أهمية التنظيم في الحفاظ على الموارد المالية و البشرية للمنظمة بإيضاح كيفية القيام بالأعمال داخل المنظمة بالشكل المطلوب.

نسعى من وراء وضع تنظيم ما إلى الوصول إلى عدة أهداف من بينها (2) :

- إظهار أهمية و مدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية و بالتالي مكانتها بالهيكل التنظيمي.
- تقليل التضارب و التداخل بين أهداف المستويات المختلفة و رفع الغموض عنها.
- يساعد التنظيم على تحديد مهام كل وحدة و فرد، و هذا مهما كان حجمها و درجة تخصصها.
- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات و بالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء و وضع قواعد لضبطه و التحكم فيه.

(3) التنظيم الرسمي للمنظمات

يعتمد التنظيم الرسمي للمنظمات إلى تحقيق مجموع من المبادئ و التي يمكن حصرها(3):

I. مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف:

لكي يكون الأداء ذو فعالية يجب على المنظمة توفير تنظيم يوفر الإمكانيات و التسهيلات التي تضمن أداء الأعمال و تنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة.

1) Gallors PM ; (1998) : Manuel de Gestion ; Ed Ellipses ; Paras ; p 81.

2) Lécivain G (2008) : les nouvelles formes d'organisation Intégrer le changement pour une meilleure mobilité organisationnel ; Dans www.managmarket.com/management des organisations-cours-et-diaporamas.html.

3) محمود أحمد فياض و زملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010، ص35

II. مبدأ فعالية الأداء⁽¹⁾ :

حتى يكون البناء التنظيمي الرسمي أكثر فعالية يجب أن تحدد و بشكل واضح خطوط السلطة و المسؤولية و المحاسبة و هذا لكي تحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

III. مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة:

يجب على الإدارة تجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف و على هذا الأساس تقسم الوحدات، الأقسام و الإدارات.

IV. مبدأ التوازن بين السلطة و المسؤولية:

هذا بقدر سلطة الفرد في الهيكل التنظيمي تكون مسؤوليته ألا يحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه و في إطار السلطة الممنوحة له.

V. مبدأ وحدة الأمر و التوجيه:

مبدأ وحدة الأمر تعني أن الفرد يجب أن يتلقى الأمر و التوجيه من شخص واحد و هو رئيسه المباشر.

VI. مبدأ المحاسبة الفردية:

محاسبة أي فرد في تنظيم ما يكون من قبل شخص واحد و هو رئيسه المباشر و هذا من منطلق مبدأ السلطة و المسؤولية.

VII. مبدأ نطاق الإشراف:

كلما كانت طبيعة العمليات صعبة و دقيقة كلما تطلب ذلك إشرافا ضيقا، أي يشرف الرئيس المباشر على عدد محدود من الأفراد و كلما كان العمل مبسطا و روتينيا كلما كان بإمكان الرئيس المباشر الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

VIII. مبدأ التوفيق بين الأعمال الاستشارية و التنفيذية:

يجب أن يخضع عمل الاستشاريين للمبادئ التالية⁽²⁾ :

– للاستشاريين الحق في تقديم النصح و الاستشارة وليس فرضها.

(1) محمود عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج، ط1 عمان، 2006 محمود أحمد فياض و زملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010، ص205.

2) Mintzberg h et Ahlstand B et LanpelJ (1999) : Transfomer l'entreprise ; dans Revue de gestion ; Vol22 ; N3 ; pp122-130.

- أن عملهم يجب ألا يحد من عمل التنفيذيين.
- أن يستمع التنفيذيون لإستشارة ونصح الاستشاريين دون الالتزام أو الإجبار على الأخذ بها.
- أن يعبر الاستشاريون عن آرائهم و مقترحاتهم دون خوف أو تردد.

IX. مبدأ مرونة التنظيم:

يتضمن هذا المبدأ ضرورة التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة له سواء كانت داخلية أو خارجية، و قد تصل حدود التغيير إلى إعادة النظر بشكل كامل في التنظيم و إعادة تشكيله مرة أخرى على ضوء هذه الظروف.

4) خصائص التنظيم الجيد

من أهم الخصائص ما يلي⁽¹⁾:

أ) وحدة الأمر:

بحيث يتلق المرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط، هو رئيسه المباشر و لا يجوز لهم أن يرفعوا تقاريره م إلا إليه.

ب) التسلسل الرئاسي:

هو أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا(التسلسل الهرمي) يوضح العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما يوضح اتجاهات خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

ت) النطاق المناسب للإشراف:

هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة، و قد اختلفت فيه الآراء، فهو يخضع لعدة عوامل⁽²⁾ :

- طريقة العمل.
- درجة تفويض السلطة.
- مدى القرب المكاني بين الرؤساء و المرؤوسين.
- نوعية التقنية المستخدمة.

(1) علي الفلاطين، مرجع سابق، ص124

2) Madoui M et Gillet : Crise et mutation du modèle de développement algérien ; Dans Travail et emploi ; n101 ; 2005 ; pp71-84.

ث) تفويض السلطة:

أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مرؤوسيه و بهذا:

- يخفف عبء العمل عن كاهله.
- يتيح الفرص لمساعديه لتدرب على القيادة.
- تحقيق السرعة في إتخاذ القرارات و البث في المشاكل اليومية.

ج) الوضوح في تحديد المسؤوليات:

لابد أن تكون واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة و محددة و مفهومة.

ح) تكافؤ السلطة و المسؤولية:

تتمثل المسؤولية المترتبة على القيام بالواجبات و على ذلك فليس من المعقول أن يتحمل شخص مسؤولية عمل معين دون أن يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب⁽¹⁾.

خ) مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

لا ينبغي أن يعمل فرد بأكثر من طاقته فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات و القدرات.

د) شبكة فعالة للاتصالات:

حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب لأعلى المستويات بسرعة و بدون عوائق، يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل أفراد المنظمة، التنظيم الأمثل هو الذي يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد حتى يقلل من احتمال ظهور تنظيمات و علاقات غير رسمية⁽²⁾.

ذ) تجنب الازدواجية:

تؤدي الازدواجية في إرباك العمل و تتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية و ضياع الجهد و المال، لهذا كان من خصائص التنظيم الفعال أن يجمع الأعمال و الوظائف المتشابهة في جهاز واحد.

ر) المرونة والبساطة:

أن يقبل التنظيم التعديل وفق مقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري، كذلك يجب أن يكون بسيطا و لا تعقيد فيه كأن يشمل عدد كبير من الأجهزة التي لا داعي لوجودها.

1) Balogum J et Hope Hailey V et Viardot E (2005) : Strategies du changement ; Ed pearson education ; paris ; p 121.

2) Fabi B et Martin Y et Valois P (1999) : Favoriser Lengagement organitionnel des personnes oevrant dans des organisation en transformation ; Dans Revue de gestion ; Vol24 ; N3 ; Automne ; pp102-113.

ز) استقرار التنظيم:

ألا يجري فيه تعديلات إلا إذا كان هناك سبب قويا و ألا تتكرر واجبات وظيفية لكي تلائم شخص ما، أو أن تجزأ وظائف شخص لشخص آخر.

المطلب الثاني: بناء التنظيمي

يشمل البناء التنظيمي على إعداده و بناء الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي.

(1) إعداد البناء التنظيمي

لكل منظمة سواء كانت جديدة أو قديمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات و الأعمال و الواجبات و الأقسام و الإدارات، و عليه فإن عملية البناء التنظيمي تستلزم اتخاذ الخطوات التالية⁽¹⁾ :

- تحديد الأهداف
- تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب تنفيذه مثل نشاطات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل في المنظمة .
- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط و تجميعها في وحدات إدارية.
- تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية.
- تحديد واجبات كل وظيفة و المؤهلات المطلوبة لشاغلها.
- تعيين الأفراد و تكليفهم بالوظائف المطلوبة.
- إعطاء السلطة لهؤلاء الأفراد لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عاتقهم.
- توفير التسهيلات و الإمكانيات الخاصة بالعمل كالمكان، المواد و الآلات.
- بناء الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي.

(2) بناء الخريطة التنظيمية

تعرف الخريطة التنظيمية بأنها شكل من أشكال البيانية يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الفرعية و علاقاتها ببعضها البعض، قنوات الإشراف الإداري، كذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية.

يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية لنوعين هما:

(أ) الخرائط الرئيسية:

يظهر هذا النوع من الخرائط الصورة الشاملة للتنظيم الإداري بالمنظمة، بما فيها الإدارات، الأقسام، الوحدات، الشعب و العلاقات بين هذه الأجزاء.

(1) محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة و التنظيم، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص40.

و من خلال هذا النوع من الخرائط يستطيع القارئ الإحاطة السريعة لكل محتويات المنظمة من نشاطات الإدارات دون الدخول في أي تفاصيل.

(ب) الخرائط المساعدة:

فهي تخص بعض الإدارات و الأقسام و تظهر طبيعة العلاقات و الواجبات، و حدود السلطة في الإدارة أو القسم المختص.

(3) بناء الدليل التنظيمي

إضافة للخرائط التنظيمية فقد جرت العادة أن تقوم المنظمات بإصدار ما يسمى بالدليل التنظيمي و هو يعكس الخريطة التنظيمية، يتميز بالشمول و التفصيل و أهم محتوياته⁽¹⁾:

- الوظائف.
- السلطة و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- الواجبات المحددة لكل وظيفة و المؤهلات المطلوبة لمن يشغلها.
- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

المبحث الثاني: المنظمة

يبين هذا المبحث ماهية المنظمة و مواردها و الأوجه المختلفة لها، كما يوضح نماذج تشخيص و تحليل المنظمة كنظام.

المطلب الأول: ماهية المنظمة

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنظمة، غايتها، أهدافها و تصنيف المنظمات.

(1) مفهوم المنظمة

هي تنظيم اجتماعي، رسمي، واسع و ثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع ما من المخرجات، و يركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر هي⁽²⁾:

(أ) رأس المال و العمالة:

هي عناصر الإنتاج الرئيسية التي تجهز عادة من البيئة المحيطة بالمنظمة.

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، 2001 وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص165.

(2) محمد قاسم القبرواني، مرجع سابق، ص40

(ب) الإنتاج:

يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات وفق وظائف الإنتاج.

(ت) المنتجات والخدمات:

هي التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة والتي تمثل مخرجات مقابل مدخلات و العملية التحويلية.

ويطلق أيضا لفظ المنظمة في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى لتحقيق أهداف محددة بإدارة عناصر مختلفة للإنتاج من (موارد بشرية، مادية، مالية و معلومات)، فهي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة، سواء أكانت تهدف إلى تحقيق الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو خيرية ليست بغرض الربح، و قد تكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا أو دينيا أو خيريا.

كما ينظر أيضا للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار و الأنشطة المختلفة و التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف محددة.

من يرى آخرون، أن المنظمة هي عبارة عن نظام يضم اثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين، و بالتالي تقوم المنظمة عندما يوجد مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض و مستعدون للتعاون و المساهمة بجهودهم لبلوغ أهداف مشتركة بينهم، أي أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد فقط، لأن وجود مجموعة من المشتركين في متجر أو وجود أعداد كبيرة من المشاهدين لإحدى مباريات كرة القدم لا يمثل أي وجود لمنظمة، أي أن الشرط الأساس لوجود منظمة هو أن يتعاون أعضاؤها معا لتحقيق أهداف مشتركة. كما يمكن النظر إلى أي منظمة على أنها ابتكار أو اختراع اجتماعي لإنجاز أهداف محددة من خلال جهود جماعية.

و أخيرا يمكن النظر لأي منظمة على أنها وحدة أو نظام فرعي من نظام كلي شامل و هو البيئة أو المجتمع التي تعمل فيه و يحيط بها و في سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة أو الوظائف المتنوعة و المتكاملة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، البحث و تطوير العلاقات العامة.

(2) غاية المنظمة

تسعى المنظمة الرسمية إلى تحقيق غايات متنوعة، حيث تقوم المنظمات الصناعية بإنتاج السلع، و تقدم المنظمات المالية الخدمات المالية و تعرض المدارس و الجامعات فرص التعليم الأساسي و العالي.

وهكذا و بالرغم من أن كل منظمة لها أهدافها الخاصة بها والتي تسعى إلى إنجازها، إلا أنها جميعا تسعى إلى تحقيق غاية واحدة و هي توفير قيمة للأطراف (أفراد و جماعات) ذات العلاقة أو الارتباط بها (أصحاب المال، العملاء، الموردون، العاملون....).

و لئثال على ذلك، أن حملة الأسهم يعتمدون على المنظمة في الحصول على حصص الأرباح على أموالهم المستثمرة، و الموظفون يعتمدون على المنظمة في الحصول على الأجور و المرتبات اللازمة لحياتهم المعيشية، و العملاء يعتمدون على المنظمة للحصول على السلع و الخدمات التي يحتاجون إليها. و عليه فعندما تفشل أي منظمة في توفير الأشياء ذات قيمة للأطراف المرتبطة بها مباشرة فإنها تندثر بسبب انتهاء أسباب وجودها.

إذا الغاية المشتركة لجميع المنظمات هي توفير شيء له قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة و الإهتمامات.

(3) أهداف المنظمة

تسعى أي منظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة و ذلك من خلال الإدارة التي يجب أن تتصف بالكفاءة و الفعالية و من أمثلة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات هي (1) :

- تحقيق الأرباح المناسبة.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- الاستمرار في السوق و زيادة الحصة السوقية.
- النمو و التوسع.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق أهداف اجتماعية مثل: نشر الثقافة، الرفاهية الاجتماعية، خدمة البيئة.
- تحقيق الأمن و الأمان و الحماية للمواطنين و المجتمع (الشرطة) .
- نشر الوعي الديني و التمسك بالقيم الدينية (المساجد).
- المحافظة على الصحة العامة و وقاية المجتمع من الأمراض (المنظمات الصحية و العلاجية) .

(4) تصنيف المنظمات:

هناك العديد من المنظمات في أي مجتمع من المجتمعات و التي يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس مثل: الملكية، الربحية، الحجم، طبيعة النشاط، الجنسية، الهدف، الصفة الرسمية(2).

أ) وفق الملكية

يمكن التفرقة بين المنظمات على أساس الملكية و ذلك على النحو التالي:

(1) أندرو دي سبرولاجي و مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص 75.

(2) جيمس جي مارش، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد ميجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 47.

– منظمات حكومية

وهي منظمات تابعة للحكومة و تقدم خدمات متنوعة للمواطنين و التي يطلق عليها الأجهزة و المؤسسات و الهيئات الحكومية مثال ذلك مصلحة الوثائق، مصلحة الضرائب ، مديرية التربية و التعليم، الجامعات و المدارس و غيرها.

– منظمات قطاع الأعمال العام

هي منظمات تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات و تهدف إلى الربح و لكنها مملوكة لدولة مثل شركة سونالغاز، سوناطراك و غيرها.

– منظمات القطاع الخاص

وهي منظمات يمتلكها القطاع الخاص و تقوم بإنتاج السلع و الخدمات بهدف الربح.

(ب) وفق الربحية

يمكن التفرقة بين المنظمات من حيث هدفا فهناك منظمات هدفها الربح و أخرى غير هادفة للربح

– منظمات هادف للربح

و هي تلك المنظمات التي تقوم بإنتاج سلع أو خدمات بهدف الربح.

– منظمات غير هادفة للربح

هي تلك المنظمات التي تنتج سلع و خدمات و لا تهدف إلى الربح أساسا مثل المنظمات الحكومية و الخيرية.

– منظمات شبه الربحية

هي منظمات لا تهدف أساسا للربح و لكنها تحقق عائد يسمح لها بالاستمرار و النمو و التوسع و دفع الأجور و تطوير خدماتها مثال ذلك المسرح.

(ت) وفقا لطبيعة النشاط

حيث يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

– منظمات إنتاجية

هي تلك المنظمات التي تقوم بإنتاج سلع ملموسة للسوق و يطلق عليها غالبا المنظمات الصناعية.

– منظمات تجارية

هي تلك المنظمات التي تزاوّل أنشطة تجارية مثل البيع أو الشراء أو الاستيراد أو التصدير.

– منظمات خدمتية

هي تلك المنظمات التي تقوم بإنتاج خدمات غير ملموسة مثل البنوك و الفنادق و المستشفيات و شركات التأمين و مؤسسات الطيران و شركات المقاوله.

ث) وفقا للحجم

حيث هناك منظمات كبيرة الحجم و أخرى متوسطة و الثالثة صغيرة الحجم ، و يقاس حجم المنظمة من خلال معايير مختلفة مثل حجم رأسمال المستثمر، حجم المبيعات السنوية، حجم العمالة.

ج) وفقا للجنسية

حيث هناك منظمات وطنية و أخرى أجنبية و شركات متعددة الجنسيات.

ح) وفقا للصفة الرسمية

و هناك نوعان:

– المنظمة الرسمية

تتكون من اثنين و أكثر من الأفراد الذين يشتركون معا من خلال جهد متعاون و متعاقد مع تحديد واضح للسلطة الرسمية لتحقيق أهداف محددة.

– المنظمة غير الرسمية

فإنها تتكون من فردين أو أكثر للعمل معا لإنجاز أهداف مشتركة و لكن دون هياكل السلطة الرسمية.

المطلب الثاني: موارد و الأوجه المختلفة للمنظمة

نوضح في هذا المطلب موارد و الأوجه المختلفة للمنظمة.

1) موارد المنظمة

تتكون أي منظمة من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، و تلخص هذه الموارد في ما يلي:

أ. الموارد البشرية:

تضم الأفراد الذين لديهم القدرة و الرغبة في العمل، و عادة تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية و الفنية المختلفة من مديرين و مشرفين و مندوبي البيع، الملاحظين، عمال مهرة و نصف مهرة و غيرهم.

ب. الموارد المالية:

تضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات و مستلزمات الإنتاج و دفع الأجور و المرتبات، و الإنفاق

على الأنشطة و الأعمال المعاونة و مقابلة السيولة المطلوبة إلى غير ذلك.

ت. الموارد الأولية:

تتمثل في المواد الخام و المواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.

ث. الموارد الرأسمالية:

و تضم المعدات و الآلات و غيرها من الأصول الرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة.

ج. البيانات:

تضم بيانات متنوعة عن السوق و البيئة المحيطة و تغيراتها المختلفة، و تعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة و ذلك لما توفره من حقائق عن السوق و متغيراته، و عن العملاء و خصائصهم و عن نوع و حجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة و عن المنافسة و خصائصها و عن المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

(2) الأوجه المختلفة للمنظمة

يمكن النظر إلى أي منظمة من المنظمات على أنها ذات أوجه متعددة و إن كانت مترابطة و متكاملة و متداخلة بحيث يؤثر كل منها في الأخر و يتأثر به! و تتمثل هذه الأوجه فيما يلي:

(أ) الأهداف

تتنوع هذه الأهداف و تتغير حسب طبيعة النشاط الخاص بالمنظمة، حسب الظروف البيئية المحيطة و التي قد تتمثل في أهداف الربحية أو غير ربحية و لكن ذات طبيعة اجتماعية أو عامة تحقق الرفاهية للمواطنين في المجتمع أو أهداف سياسية أو ثقافية أو دينية.

(ب) العمليات الإدارية

و تتمثل في التخطيط التنظيم، القيادة ، التنسيق، الرقابة و التي تمثل حلقات العملية الإدارية و تتسم العملية الإدارية بالعمومية و الشمولية و الاستمرارية و الطبيعة التنبؤية.

(ج) الموارد التنظيمية

تضم الموارد البشرية و المالية ، المادية، المعدات الرأسمالية ، البيانات و تستخدم هذه الموارد في العمليات التشغيلية و الإدارية للمنظمة لإنتاج السلع أو الخدمات المرغوبة.

(خ) العمليات التشغيلية

تتمثل في عمليات التشغيل أو الإنتاج أو العمليات المالية و شؤون العاملين و البحوث التطوير، التسويق، إدارة العلاقات العامة و غيرها و التي تتولى القيام بالعمليات التشغيلية اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات.

المطلب الثالث: نماذج تشخيص و تحليل المنظمة كنظام

من المهام الرئيسية للإدارة في أي منظمة التأثير في السلوك نحو الاتجاه المرغوب ومن تم إنجاز أي مهام محددة أو أهداف تنظيمية معينة يجب أن يتم في ضوء هذا الاتجاه، وفي سبيل تحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى تنمية مهاراتها و خاصة تشخيص نماذج السلوك التنظيمي (1) .

و لتسهيل عملية تشخيص النظام يجب الاستعانة بنموذج معين يقلل من درجة تعقيد الأنشطة و الجوانب التنظيمية و يساعد على تبسيط الواقع التنظيمي إلى المستوى الذي يصبح معه التشخيص ممكناً.

النموذج التشخيصي للمنظمات يوفر أسلوباً مبسطاً للواقع العملي للمنظمة دون التضحية بطبيعتها الديناميكية كنظام اجتماعي، إن هذا النموذج يساعد على تصور العلاقات و تأثيرها المختلف على الجوانب التنظيمية المختلفة، و حتى يصبح مثل هذا النموذج مفيداً فإنه يجب التركيز على مجموعة من المفاهيم و العناصر التنظيمية و على العلاقات التي تربط بينها، إن التشخيص و التحليل لمثل هذه العناصر سيوفر للمسیر نظرة عامة دقيقة أو رؤية شاملة مختصرة للمنظمة.

و يقصد بالنموذج (MODEL) بصفة عامة أنه محاكاة أو تجسيد للظاهرة موضع الاهتمام و الدراسة، فهو الذي يساعد على تحديد المتغيرات الرئيسية و العلاقات المختلفة فيما بينها، و الطريقة التي من خلالها يتم تشكيل سلوك هذه الظاهرة و التأثير فيها(2).

و في الواقع فإنه ليس هناك نموذج واحد لتشخيص و تحليل المنظمة كنظام، الذي يمكن اعتباره أفضل النماذج، فكل نموذج له تصور خاص به وله أبعاد فكرية التي تعكس اتجاهات من قاموا بتصميمه، و سوف نعرض هنا إلى نموذجين لتحليل المنظمة كنظام:

الأول يسمى نموذج كوتر Kotter

الثاني يسمى نموذج جيبسون Gibson و زملائه

أولاً: نموذج تحليل المنظمة كنظام لكوتر Kotter:

يطلق على هذا النموذج اسم نموذج الديناميكية التنظيمية model of organizational dynamics و ينسب إلى كوتر الذي اقترح سبعة عناصر أساسية لديناميكية التنظيم كنظام مفتوح و هي (3) :

– العمليات التنظيمية الأساسية key organizational process

– البيئة الخارجية external environment

(1) محمد بكري عبد العليم، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة، مصر، 2007، ص35

(2) Common,R,(2008) "Administrative change in the gulf Modernization in Bahrain and Oman International Review of administrative science.Vol74N2.

(3) Kotter, John (2002), The heat of change: real life stories of how people change, Havvard Business school press,p42.

- العاملون و الأصول الملموسة employees & tangible assets
- تجهيزات التنظيم الرسمي formal organizational arrange
- النظام الاجتماعي الداخلي internal social system
- تكنولوجيا التنظيم organizational technology
- التحالف السائد dominant coalition

حتى يمكن استخدام هذا النموذج للتشخيص و تحليل المنظمة كنظام ديناميكي فإن الإدارة مطالبة بالإجابة على عدد من الأسئلة حول كل عنصر من العناصر السابقة و التي يحتوي عليها النموذج، ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- هل عمليات جمع البيانات كافية، و هل البيانات تتفق و عناصر البيئة؟
- هل المنظمة لديها من الأدوات و الأساليب الكافية لمتابعة تغيرات البيئة؟
- هل نظام الأجور و الحوافز يتلاءم مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعاملين؟
- هل نمط و أساليب التكنولوجيا الحالي يتناسب و التحديات السائدة في البيئة؟
- هل نمط التنظيم غير الرسمي السائد يسهل الاستخدام المناسب للتكنولوجيا؟
- هل هناك أي شكل من أشكال الصراع أو النزاع بين الإدارات أو الأقسام؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو المنظمة و سياساتها و تصرفاتها؟
- هل الهيكل التنظيمي الرسمي الحالي مناسب؟ أم هناك حاجة إلى تعديله و تطويره؟

ثانيا: نموذج إدارة المنظمات Gibson

عرض جيبسن و زملاؤه نموذجا عمليا لدراسة و فهم السلوك التنظيمي و ذلك كأساس ضروري للمدربين لفهم إدارة المنظمات (1).

يمكن القول أن هذا النموذج قد حدد الأبعاد الأساسية للسلوك التنظيمي و التي تتمثل في الآتي:

- البيئة environment
- التنظيم organization
- الفرد individual
- الجماعات groups
- الهيكل التنظيمي organizational structure
- عمليات التشغيل operational processes
- الأداء performance

1) Abu-timeh,Abduhh (2006) 'Resistance to changè, E-learning imitative at the hashemit University in Jordan,p65.

الإدارة الناجحة هي التي يجب أن تدرك أن الأداء المناسب يمكن تحقيقه من خلال إحداث تغييرات ذات دلالة و تطوير ملموس في المنظمة ككل، فالتغيير هو المحاولة المخططة بواسطة الإدارة لتحسين الأداء الكلي للأفراد و الجماعات و المنظمة من خلال تعديل الهيكل التنظيمي، أو السلوك، أو عمليات المنظمة الأساسية، فإذا ما تم إجراء و متابعة هذا التغيير بطريقة صحيحة فإن الأفراد و الجماعات يجب أن يتجه نحو أداء أفضل لتحقيق مستويات أداء أعلى، إن الجهودات التخطيطية، التقويمية و التصحيحية لتحسين الأداء تنطوي بلا شك على احتمالات أكبر لنجاح و فاعلية المنظمة.

المبحث الثالث: التغيير

نتعرف في هذا المبحث على ماهية التغيير و على طرقه و مجالاته.

المطلب الأول: ماهية التغيير

يشمل على تعريف التغيير، التغيير التنظيمي بصفة أدق و الهدف و المحفزات لإجرائه و خصائصه

(1) تعريف التغيير

التغيير سمة حياتية و مجتمعية تواجه الأفراد و المنظمات و الدول و إن تباينت درجته و طبيعته، و قد تعمقت آثاره و فوائده تبعاً للأماكن و الأزمنة و المجالات ، لذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية و الاجتماعية و السياسية و الإدارية⁽¹⁾ .

لشمولية المصطلح و توسعه ينبغي التمييز بين مصطلح التغيير و التغيير:

فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان و توجيهه و تخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن المنشود.

أما الثاني فيطلق على العملية التلقائية و العفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات و النظم لعمول فطرية و ذاتية أو لسنن الطبيعية أو العوامل الأخرى الخارجة عن إرادة الإنسان.

كما أن مصطلح التغيير يقترب من مصطلح التطوير طالما أن الإنسان هو الذي يخطط و يتدخل لإحداثه و يحدد معالم الوضع الذي يراد الانتقال إليه باعتباره هو الأفضل في الحالة الراهنة.

(2) التغيير التنظيمي

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

يعرفه محمد الصيرفي " زيادة قدرة المنظمة مع البيئة الجديدة و الاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب و فعال،

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 109.

و بالتالي لا تستطيع المنظمة أن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة و بشكل فعال دون تخطيط مدروس و عقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها، فالتغيير يعني أن على المنظمة أن تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف" (1).

تعريف لثلاثين Clavean " التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل" (2).

كما عرفه بن سلمان " التغيير هو الذي يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان فيحدد أهداف هذا التغيير و سرعته و مجالاته و طرق تنفيذه" (3).

عرف الحلواني التغيير على أنه " هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة و سياستها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التغيير أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله" (4).

في حين عرفه طروندهلم Trondheim " التغيير التنظيمي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية" (5).

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسة الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لأوجه نشاطات جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات.

ما يعرف بأنه تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق تكيف بيئي (داخلي و خارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

اعتماد على ما سبق، فإن التغيير التنظيمي هو إحداث التغيير الجذري و الشامل في الأهداف و السياسات و في الهياكل و السلوكيات و النظم و التشريعات و التقنيات التي تعمل في إطارها المنظمات.

3) الهدف من التغيير

هو رفع الكفاءة و تحسين الفاعلية و زيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات و الأزمات، و زيادة القدرة على مواجهتها قبل و بعد حدوثها.

1) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص62.

2) Clavean et Martin et Tanney F (1998) : Forme et ingenierie du changement stratégique ; Dans Revue française de gestion ; N 120 ; pp70-87.

3) صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف، الرياض، 2008، ص13.

4) حلواني و إبتسام عبد الرحمان، التغيير و دوره في تطوير الإداري، الرياض 1990، ص62.

5) Trondheim, N (2009) Prerequisite foe healthy organizational changè, Persistein saksvik, p115.

4) محفزات التغيير

يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات (1) :

أ) المتغيرات المحلية المحفزة للتغيير التنظيمي:

من أهمها ما يلي:

- التغييرات السياسية الجذرية في النظم و القيادات.
- التغييرات التشريعية و النظم واللوائح و القيم.
- إقرار الإستراتيجيات و الرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات.
- تغيرات في أنماط العيش و مستلزمات السكان و مطالبهم.
- ضغوط المجتمع المدني أو الاتحادات أو النقابات.
- الأزمات الاقتصادية أو فضائح الفساد أو فشل القيادات.

ب) المتغيرات الدولية الدافعة باتجاه التغيير

من أهمها ما يلي (2) :

- التنافس بين المنظمات الإقليمية و الدولية على التميز.
- الضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية على المنظمات المحلية.
- العولمة و ما تفرزه من تحديات و تفره في الاتفاقيات.
- التطور المعرفي و المعلوماتي و ظهور المفاهيم و النظريات الجديدة.
- الثورة التكنولوجية و الاتصالات و الشبكات الرقمية.
- الأزمات و الكوارث و الحروب.
- مؤتمرات القمم الدولية و الإقليمية و ما تنتبها من فلسفات جديدة.
- التغيير الذي تستلزمه البيئات المضطربة أو سريعة التغيير التي تتزايد فيها المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، ما يتطلب أنماط جديدة من القيادات و التفكير و التخطيط الإستراتيجي.

ث) المتغيرات داخل المنظمة

من أهمها ما يلي:

- التغيير الذي تفرضه دورة حياة المنظمة و مراحل تطورها و تنوع أساليب و موضوعات التغيير تبعا لمستلزمات كل مرحلة منها.

(1) مورجان جارث، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، الرياض، 2005، ص145

(2) Baman S (2008): Conduite du changement ; Dans : bamase monsite.com/page education/ la gestion du changement.html.

- التغيير الذي يفرضه تنوع الثقافات ضمن المنظمة الواحدة التي بات أفرادها ينتسبون لعشرات الأقطار و الجنسيات ما يستلزم إتقان التعامل بأساليب جديدة مع هذه الثقافات التي تسمى باللغات الصامتة للحضارات (1).
- التنافس و البحث عن التميز في ظل المعايير الدولية للحصول على شهادات الجودة الشاملة و الاعتماد من المنظمات العالمية المتخصصة فبات يستلزم أساليب و طرائق تغيير مختلفة عما اعتادته المنظمات التقليدية و الاحتكارية (2).
- للتقنيات و نظم المعلومات للبرمجيات المعاصرة دورها الفاعل في دفع المنظمات للبحث عن هياكل جديدة لتحل محل المنظمات كبيرة الحجم و التي تضم آلاف البشر بعد ظهور ما يسمى بالمنظمات الإقترانية أو المصفوفية أو المنظمات الصغيرة المستنسخة و الصغيرة في حجمها لكنها تنافس الكبار في أدائها (3).

5) خصائص التغيير

لتغيير عدة خصائص نذكر منها (4):

أ) التغيير عملية مستمرة

فهو يعد من سمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد و المنظمات دون استثناء لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير و أن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة و إحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدث واحد بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، و هو بهذا يرتبط بعنصر الزمن و من تم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

ب) التغيير عمل مخطط

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة و لتحقيق أهداف محددة و هذا ما يميزه عن التغيير التلقائي.

ج) التغيير عمل استثماري

يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية و تحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق و التمويل.

1) Osborn, s.p & brown k, managing change and innovation in public service organization, London, ruteledge, 2005 p132.

2) Gasco mila (2003), "New Technology and institutional change in public administration, Social science computer Review Vol21,no1, p6-14.

3) Brassat A (2003) : Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement ; Dans Revue des sciences de l'éducation ; Vol29 ;N2 ;pp253-276.

4) الحلواني، مرجع سابق، ص56.

هناك خاصية أخرى للتغيير التنظيمي حقيقتها هي أن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها و الظروف التي تعمل فيها.

المطلب الثاني: طرق و مجالات التغيير التنظيمي

سنبين في هذا المطلب طرق و مجالات التغيير التنظيمي.

1) طرق التغيير التنظيمي

على الرغم من تعدد و تنوع ما طرح من نماذج و نظريات و من قواعد و تعليمات مرشدة و مساعدة للمنظمات و للقيادات لأن تدير عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية إلا أنها تظل قريبة للاجتهادات و للأفكار و للفرضيات المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها أو المستمدة من الممارسات الناجحة في هذه البيئة أو تلك، أو في هذا القطاع أو ذلك، فالفكر السلوكي و العلمي المعاصر لا يقر و لا يؤمن بوجود طريقة واحدة أو نظرية واحدة هي الأحسن أو الأفضل للتطبيق.

سنقف هنا عند أهم النماذج و النظريات الموضحة لكيفية إحداث التغيير التنظيمي⁽¹⁾:

1) نموذج كيرت لوين KURT LEWINS:

يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية التي حاولت تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات و عبر ثلاث مراحل متعاقبة هي⁽²⁾:

أ) مرحلة الإذابة

خلال هذه المرحلة تسعى قيادة المنظمة للتحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي التي لم تعد مبررة و تهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير لتأنيته بعد إشعارهم بأهميته، تعتبر هذه المرحلة خلق الحاجة للتغيير و الإحساس بأهميته و تشخيص و استبعاد القديم و امتصاص المعارضة و احتوائها.

ب) مرحلة التدخل للتغيير:

تكون هذه المرحلة بإحلال الأفكار الجديدة و طرق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها و استبعادها، هذه هي الخطوة الأصعب و المرحلة الأعد بسبب ما يرافقها في تداخل الجديد مع القديم و من تمسك البعض بما اعتادوا عليه عن قصد و بدونه، تتطلب هذه المرحلة الملاحظة و المتابعة و العناية الدقيقة، و توظيف للمعرفة السيكولوجية و الاجتماعية سواء في الإقناع أو في التدريب على السلوكيات أو على استخدام التقنيات و طرق الاتصال الجديدة.

1) الكبيسي و عامر خضير، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، دمشق، 2006، ص73.

2) Morgan, G & Sturdy, A (2000), Beyond organizational change, Macmillanpress, London.

ج) مرحلة إعادة التجميد

هي إقرار و تثبيت الجديد لتعود المنظمة لحالة الاستقرار على ما تم تغييره من سلوكيات و آليات عمل و مهارات، يتم في هذه المرحلة التوفيق و التقريب بين رواد التغيير و حماته و بين المعارضين المقومين و التوصل إلى الحلول الوسطية و المعتدلة ثم متابعة النتائج الإيجابية المتحققة و إقرار ما انتهت إليه عملية التغيير.

و الجزء الثاني من نموذج لوين في التغيير هو ما أسماه تحليل مجال القوى لعملية التغيير فهو يشخص الدور الفاعل للقوى الدافعة خلال مرحلة الإذابة و تقليص دور القوى المقاومة و التي ينبغي عدم إهمالها أو تجاهلها و ما أن يصل التغيير إلى حلته المرغوبة و يعود التوازن بين القوى المؤيدة و القوى المعارضة للتغيير، يسميها بحالة الاستقرار و التعادل لتساوي القوتين و اتفاهما على الحالة التي انتهت إليها عملية التغيير.

2) نموذج إدكر شين EDGAR SCHEIN:

يرى شين أن الأطر النظرية و النماذج الفكرية رغم أهميتها و قيمتها العملية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات و لا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد و الجماعات و المنظمات لكون التغيير عملية ديناميكية و سيكولوجية و سوسولوجية تحدث داخل العقل و الشخصية و يترتب عليها إعادة تشكيل الأفكار و السلوكيات و بالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية و الذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض⁽¹⁾.

فالتغيير على مستوى الأفراد عند شين هو عملية معقدة يراد منها مراجعة الأفكار و القناعات ثم الإدراك و المشاعر و الاتجاهات تمهيدا لتغيير السلوكيات مع الحفاظ على الخصوصية و الهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم لكي لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين البشر.

كما يرى شين أن التغيير الذي ينطلق من حالة عدم الرضا و الإحباط مما هو قائم أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير، هما نقطتا الانطلاق في عمليات التغيير التنظيمي، لكن الفرق بين الحالتين هو أن الدافع كان علاجيا في الأولى و تطويرا في الثانية، لكنهما يجتمعان في أنهما شعور بأن عدم التغيير سيؤدي للفشل في تلبية الاحتياجات، و على صعيد المنظمات فسيتمفق مع كيرت لوين القائل "لا تستطيع فهم و إستيعاب أي نظام على حقيقته إلا بعد ما تحاول تغييره"⁽²⁾.

من هنا يبرز شين أهمية الاستشارات و دور البحوث المخبرية في التشخيص و في التدخل و إجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره.

يطلق شين على هذه الخطوات ببحوث العمل أو بحوث الميدان فهي السبيل إلى تحقيق التغيير المخطط.

1) Dvonne ph (2005) : Conduire et accompagner les changement ; Dans www.cedup.equipement.gov.fr/img/pdf/FT33.

2) Bresseurt M et Mzabi (2003) : implication des salaire clef de réussite du changement ; Dans www.usenghor-francophonie.org/enseig/management-senghlor.pdf.

(3) نموذج ادكار ADKAR⁽¹⁾

بموجب هذا النموذج ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية:

(أ) الوعي:

يجب وعي مستوى القيادة و الأفراد، بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية و ما ينتظرها لتحقيق إيجابيات و نتائج مفيدة و ما تعالجه من مشكلات و إخفاقات حالية.

(ب) الرغبة:

فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية و الرغبة القوية و الحماس للإسهام في إحداث التغيير و تحمل مسؤولية تنفيذ خطته و القيام بمهامه.

(ج) المعرفة:

الشرطان أعلاه يظلان ناقصين ما لم يكتسب هؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير و رغبوا به، المعرفة العلمية و المتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير و ترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات و المبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.

(د) القدرة:

يجب أن تتحول المعرفة المكتسبة إلى مهارات و سلوكيات جديدة، لذلك يشترط توفر القدرة و المهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

(هـ) الإلتزام:

ما أن يتحول الوعي و الرغبة و المعرفة إلى قدرات و مهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من ضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة و إدامتها و متابعة العمل بموجبها خشية ألا يكون التغيير وقتياً، فيعود الجميع للعادات و السلوكيات السابقة.

بالإلتزام بهذه الخطوات الخمس تضعف مقاومة التغيير و تصبح خطته قابلة للتطبيق و لتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

(1) خليل محمد حسن الشماع و حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، 2005، ص302.

4) نموذج سكوت وجيف (مصنوفة مراحل التغيير):

يرى صاحبي هذا الفكر أن لتغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد و ينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة، و هذا التغيير يمر بأربع مراحل هي (1) :

- الإنكار denial
- المقاومة Resistance
- الاستكشاف و الاستطلاع Exploration
- الالتزام Commitment

و هناك عدة منطلقات لنجاح إدارة التغيير (2):

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير و المتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد الفذ و المتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط و التنسيق و التقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات و المشاعر و لغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء و مستشارين يقدمون المعرفة و التجارب الناجحة.
- طرح الشعارات و الرموز التي تبشر بالتغيير و تنشر للإنجازات.
- الاحتفاء بالنجاح و الاعتراف بجهود أبطال التغيير و رواده.

(1) الكايد زهير، الحكمانية قضايا و تطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في القاهرة، ص221.

2) Hafsi T et Demers C (1989) : le changement radical dans les organisation complexe ;Ed gaétan marin ; canada.



الشكل رقم (3): مصفوفة التغيير عند سكوت و جيف

(Hafsi T et Demers C (1989) : le changement radical dans les organisation complexe ;Ed gaétan marin ; canada ; p187.)

(5) نموذج جون كوتر:

يرى هذا النموذج أن الناس يغيرون ما يشعرون أنهم مقصرون فيه، و هناك من يوحى لهم بتغيير فكرهم بدلا من التأثير في مشاعرهم، يحدث ذلك عندما يتعامل الأفراد مع التقنيات على مستوى المنظمات أو مع الإستراتيجيات الجديدة على مستوى المجتمعات أو عند تعرضهم لتغيرات ثقافية و حضارية.

و يرى أن التعامل مع هذه المتغيرات المستحدثة في أوقات القلق و الاضطراب يستلزم المزيد من الوعي و الإدراك لتحقيق النجاح و إلا فقد ينقلب التغيير إلى فشل و إخفاق و لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة لابد من إتباع المراحل الثمانية التالية⁽¹⁾ :

- 1 - الدفع بحالات الطوارئ و توظيف صفارات الإنذار.
- 2 - تسليم الأمور لفرقة قيادية موجهة.
- 3 - بناء الإستراتيجية و الرؤية.
- 4 - إيصال الرؤية و الرسالة.
- 5 - إبعاد العقبات عن أجواء العمل.
- 6 - إنجاز الانتصارات السريعة.
- 7 - الدفع بالتغيير موجة بعد موجة.
- 8 - بناء ثقافة تنظيمية للسلوكيات الإيجابية.

1) Guimet G et Dufoin Y (1997) : Vivre et gérer le changement ensemble ; Dans Revue française de gestion ;N113 ;Mars Avril ; Mai ;pp29-39.

لكن العقدة الأصعب في عملية التغيير عند كوتر هي تغيير سلوكيات البشر داخل المنظمات التي تفترض معرفة ماذا يفعل الأفراد و لماذا يتصرفون بطريقتهم هذه بعدها يتم التأثير على مشاعرهم ثم لاحقا أفكارهم، لأنه يرى في تغيير النفوس كمدخل للتغيير و أشد فعالية لتغيير العقول.

ولقد استند كوتر على أسلوب عرض القصرص العلمية و الواقعية المستمدة من تجارب القادة و المنظمات و كأنها حالات دراسية توصل الدروس و العبر و لكن بأسلوب قصصي لسد النقص لدى رواد التغيير، و لقناعته بأن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق محاولات التغيير و فشلها على مستوى المنظمات و القيادات.

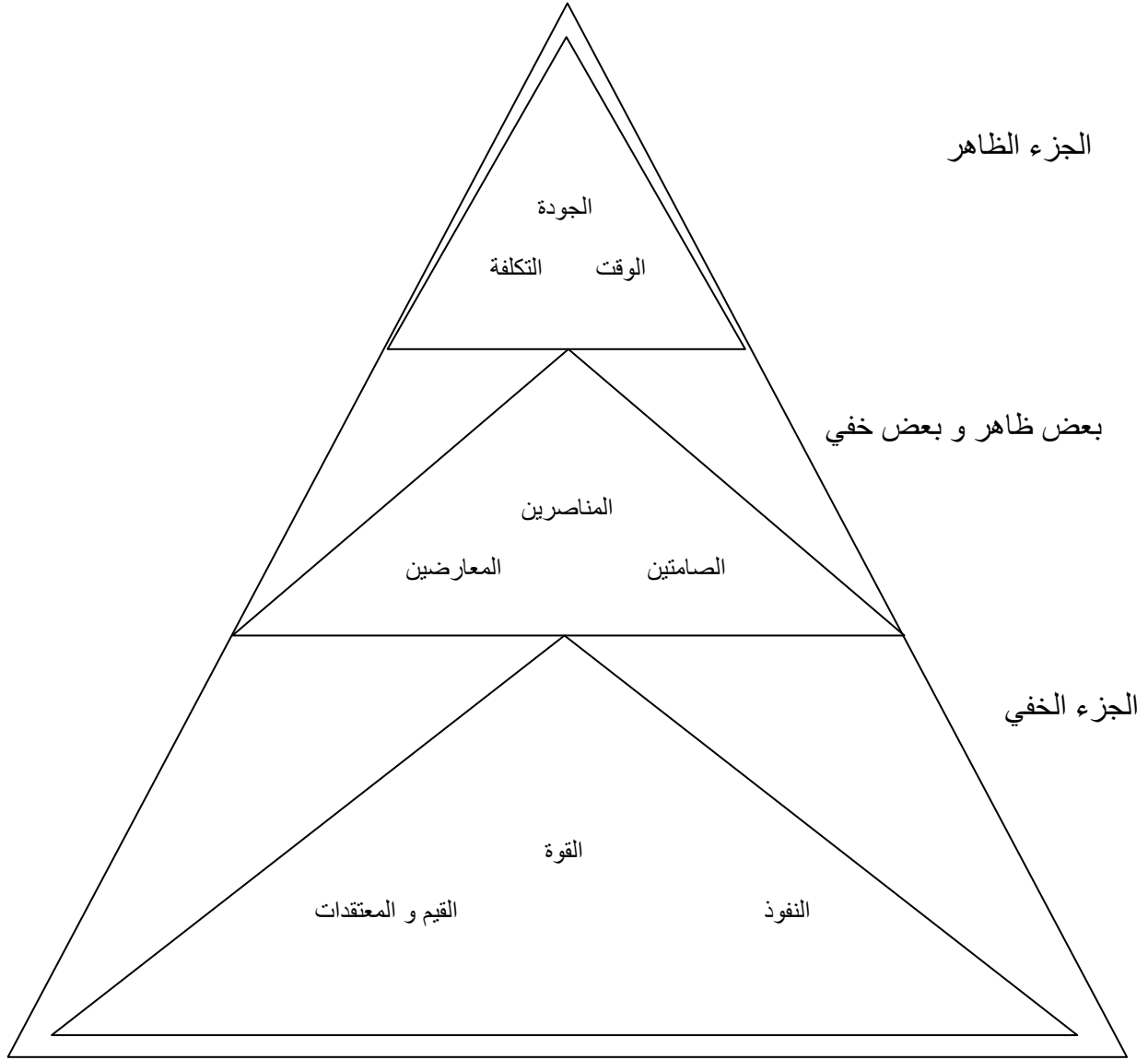
(6) نموذج ويلفرد كروجر: (الجبل الجليدي)⁽¹⁾

يشبه هذا النموذج المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة و تشمل: الأهداف، التقنيات، السياسات، الهياكل و الموارد المادية و المالية.

فتغيير هذه الموضوعات أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي في المنظمة من الأحاسيس و المشاعر، القيم، المعتقدات و الثقافة التنظيمية.

يقسم كروجر جبله إلى ثلاث مستويات و لكل مستوى منها عناصره الثلاثة الفرعية:

1) Desrochers L (2005): L'évolution d'un changement organisationnel à la fonction publique : Analyse du récit de survivants ; dans www.uqtr.ca/revue_travail/2005; Vol3; N2; pp934-972 pdf.



الشكل رقم (4): إدارة التغيير الجليدي

(Desrochers L (2005): L'évolution d'un changement organisationnel à la fonction publique : Analyse du 1 récit de survivants; pp934-972)

وفقا لهذا النموذج يرى كروجر أن للقيادة و للإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير و لكن لتعاملها مع الجزء الخفي لابد من توفر أدوات لذلك و تشمل تغيير المعتقدات و القيم، أما المتغيرات التي يظهر بعضها و يكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بأسلوب مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف و هذه الرؤية تستوجب تنوع أساليب إحداث التغيير.

(7) رؤية روزابث كندر في التغيير

حيث تناولت العلاقة بين التغيير و الاستقرار، خلافا لما كتب عنهما في الفكر التقليدي كمتغيرين متناقضين، تؤكد وجهة نظرها القائلة بأنهما مكملان لبعضهما البعض و أن كل منهما يوجد الآخر و يؤدي إليه⁽¹⁾ . و لإيمانها بأن التغيير هو القاعدة و الأساس و ما عداه هو الاستثناء فإنها تتعامل مع الاستقرار كمرحلة تغيير و لكن غير ملحوظة، هذا يتمثل في قولها " stability is unnoticed change " ، و عليه من الصعب تحديد الزمن الذي يبدأ فيه التغيير و فصله عن الزمن الذي ينته فيه، نظرا للتواصل المستمر بينهما و كثيرا ما يكون الاستقرار الظاهري مرحلة للإعداد و التهيئة لما بعدها من التغيير، ذلك أن الكون و الحياة في حركة دائمة لا تعرف الاستقرار و السكون.

وترى أيضا بأن التغيير على مستوى المنظمات هو استجابة عملية و حتمية لتقلبات و التحولات التي تحصل على مستوى المجتمعات في عالم متجدد و في بيئة سريعة التغيير، لذلك فإن التغيير المنظمات لا يحدث تلقائيا و لا فجائيا أو صدفة بل هو حصيلة توجهات و ممارسات العاملين فيها، نتيجة للتحولات الثقافية و الاقتصادية التي تسود بينهم.

و ترى أن المجتمعات المنفتحة هي الأكثر قابلية و ميلان و قدرة و قوة للتغيير من المجتمعات الساكنة التي يكون تأثير التغيير عليها خارجيا و مفروضا.

الإخفاق الذي يتعرض له التغيير يكون سببه في المستويات الوسطى في المنظمات، و أن مسؤولية القيادة تكون في التصدي للتحديات على المستوى الوطني و الدولي.

(8) رؤية ويك للتغيير:

تنطلق من فكرة الاستقرار التي طرحها " كارل ويك" في كتابه علم النفس التنظيمي حين قال " التغيير هو الوضع الطبيعي للمنظمات و أن الاستقرار هو الاستثناء"، و أضاف بأن الاستقرار قد يكون خادعا و كاذبا و لكنه يظل وضع مصطنع و مفروض على التغيير، لأن التغيير حين يأتي مفاجئا و سريعا و نستطيع فهمه و إستيعابه نضطر إلى تجميده بفرض قيود وقتية على سريان حركته⁽²⁾ .

خطر الاستقرار عنده يرجع إلى عدم تحريكه أو توليده للأنشطة و للبدائل ليكون الاستقرار هو القاعدة، و أهمية التغيير تكمن في شعور الناس بالسعادة بأنهم يعملون و يبدعون و يغيرون أكثر من سعادتهم بالنتائج التي يحققون.

1) Giroux N et Gjordano Y (1998) : les deux conception de la communication du changement ; Dans Revue française de gestion ; septembre, octobre ;N120 ;pp139-151.

2) Serrage Archimic C (2006): Changement(s) et transition implications manogériales ; Dans actes de la journée d'étude et de rencontres ;23juin ;Aix-en-Provence.

(9) معادلات التغيير (change equation)

التغيير بلغة المعادلات الرياضية يحسب تكاليف الوقت و الجهد و النفقات مقابل ما يضيفه التغيير من قيم مادية و معنوية و نتائج إيجابية يفترض أن تكون الأنفع.

و هناك عدة معادلات نذكر منها⁽¹⁾:

$$D, M P \succ C$$

D: عدم الرضا عما هو قائم Disatisfaction

M: نموذج المستقبل Model of future

P: عملية إحداث التغيير process of achieving change

C: تكلفة تنفيذ التغيير Cost of the change

و هناك معادلة أخرى طرحتها " لوسي تروباك " للتغيير

$$D, V, F \succ R$$

D: عدم الرضا عما هو قائم

V: الرؤية لما هو محتمل

F: الخطوة الأولى للمتحقق

R: تكلفة المقاومة

1) Guy R (2000) :Bien préparer les changement organisationnels ; Dans <http://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/rpqw/affiches/revue>.

2) مجالات التغيير التنظيمي

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير فيها⁽¹⁾:

أ) الأهداف و الإستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء التعديلات في أهدافها و الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف للاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو إستحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها و إستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب) السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التغيير في الظروف و بيئة عمل المؤسسة إحداث التغيير و تطوير في سياسات و قواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات و القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.

ج) الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير و تطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

د) الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل و العلاقات التنظيمية و يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد هياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة لتنظيم القائم و ملاءمته مع التغييرات الجديدة.

هـ) التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في المؤسسة فقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسوب الآلي في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

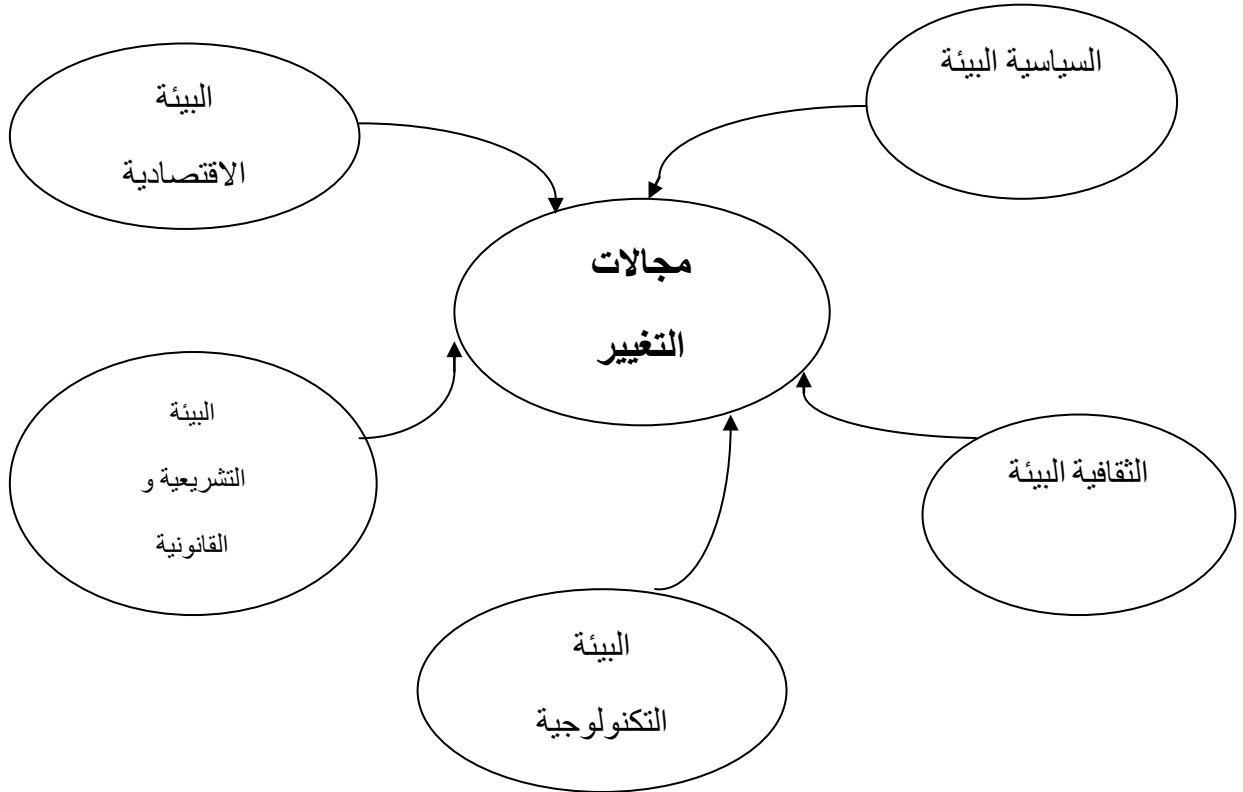
(1) جبار ياسين، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية، الجزائر، 2010، ص 123.

(و) نظم العمل:

قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير و تطوير نظم العمل بالمنظمة و ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل و صلاحيات السلطات و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء و نظم تحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض التكلفة و الوقت و زيادة الكفاءة و فعالية التنظيم.

(ي) الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف و بيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة التي تغير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير و تطوير المهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.



الشكل رقم (5): مجالات التغيير

(مصطفى أبو بكر، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد الثامن و الثلاثون، سبتمبر 2011 ص277- 291)

المبحث الرابع: مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير رد فعل طبيعي لأي تغيير، سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية مقاومة التغيير و إلى إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير

نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مقاومة التغيير، أسبابه و إلى أساليبه و إيجابيات مقاومة التغيير

(1) تعريف مقاومة التغيير

يعرف بأنه " استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل و متوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد و الجماعات" (1).

يعرف أيضا بأنه " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها".

إذا المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم و يرفضون البديل الجديد أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل و الوسائل المتاحة لهم و قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

(2) أسباب مقاومة التغيير

يمكن إيجاز أهم أسباب الدافعة لمقاومة التغيير فيما يلي (2):

- مستوى الأمن الوظيفي الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية و مدى التمتع بنطاق الأمان " Zone of Security " و حجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم مقارنة بما يتوقعه هؤلاء في ظل التغييرات المحتملة.
- الغموض الذي يكتنف التغييرات المتوقعة أو نقص المعلومات حولها أو عدم المشاركة الفاعلة في دراستها و إقرارها أو تفرد فئة من غير المختصين في فرضها مما يثير ردود فعل سلبية و ستستفز الآخرين مما يسبب عدم قبولها فتكون المقاومة هنا الطريقة التي يرفض بها التغيير و ليس لمحتواه و مضمونه.
- هناك أسباب نفسية لمقاومة التغيير تتعلق بمدى النضج و الاستقرار النفسي و الانفتاح و التعصب لدى العاملين، عوامل اجتماعية تعكس مدى التمسك بالعادات و التقاليد و الطقوس التراثية التي تشكل بكل ما هو جديد و مستحدث، عوامل سياسية و إيديولوجية تفرزها الأحزاب و التنظيمات على أفرادها و أتباعها و مناصريها فتصادر حريتهم و تفرض عليهم المواقف دون أن تسمح لهم بمناقشتها

(1) الكبيسي، مرجع سابق، ص 85.

2) Abu-tinrh, resistance to change; E-learning imitative at the hashemit university of Jordan , 2006, p156.

و خاصة عندما تسرع المنظمات و القيادات، إضافة إلى العوامل الاقتصادية التي تبنى على حسابات الربح و الخسارة لما يترتب على التغييرات المرتقبة من مصالح البعض و ضرر للبعض الآخر .

- هناك مقاومة من طرف مستويات المنظمة المختلفة، فعندما يكون التغيير من الإدارة العليا و تكون منفردة و ضاغطة في التغيير فإن المقاومة و ردود الفعل غالباً ما تصدر عن المستويات الدنيا التي غالباً ما تشكك في نوايا القيادات وفقاً لخبرتها السابقة، يكون التغيير بالكتمان و السرية.

أما إذا كان التغيير منطلقاً أو مطروحاً من قبل المستويات الدنيا و مسانداً من طرف اتحاداتهم المهنية و النقابية أو مدعوماً من قبل الزبائن و المتعاملين مع المنظمات فكثيراً ما تقف القيادات مقاومة و متحفظة على هذا التغيير و إن حاولت أن تتستر على مواقفها أو تتظاهر بدعمها.

و قد تكون المستويات الوسطى للعاملين و خاصة القيادات الإستشرافية هي المطالبة بهذا التغيير و هي تكون منحازة لواحد من المستويين السالفين حتى تتمكن من إقرار هذا التغيير و يظل موقفها صعباً لكنها تتعرض لضغوط الرؤساء و المرؤوسين.

(3) أساليب المقاومة

هناك عدة أشكال لمقاومة التغيير أهمها:

- التمسك بالوضع القائم و الدفاع عنه و رفض البدائل.
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير و التشكيك بنواياها و مقاصدها.
- التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع و بيان سلبياته.
- الانسحاب من الاجتماعات و اللجان في حالة عدم التقبل لمعارضيتهم.
- رصد و كشف الأخطاء و الآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله.
- التحول لسلوكيات دفاعية و عدائية لإشغال الإدارة بقضايا جانبية لتحويل دون إنجاز مشروعها و بالتالي إفشال خططها.
- تكوين جماعات لا رسمية لمقاومة التغيير.
- بث الإشاعات السلبية الموضحة لمخاطر التغيير بعد تضخيمها و المبالغة في آثارها.
- كسب تأييد الموردين و الزبائن و تحريضهم.
- الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم العدائية و إيصالها للرأي العام.
- الاستعانة ببعض المنظمات و الجمعيات في المجتمع من أجل تأييد مقاومتها.
- قد تتجه القوى المعارضة للتغيير لأساليب أكثر عنفاً و تطرفاً عندما تلجأ للاعتصام و الإضراب أو الاتصال بقوى خارجية تنتظر مثل هذه الذرائع للتدخل في القضايا الداخلية.

(4) إيجابيات مقاومة التغيير

مقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر لم تعد سلبية و ضارة في كل الأحوال كما كانت المنظمات و القيادات التقليدية تفترض أو تظن، مما يدفعها ذلك إلى التعقيم عليها و إخفائها إن لم تستطع المنظمة قمعها و اجتثاثها .

فخلاف لذلك باتت النظريات و الدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات و الفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير و تدعو إلى وجوب الاعتراف و الإقرار بوجوده و السعي إلى توظيفه لصالح التغيير طالما وجد.

من أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير التنظيمي تحفيز النقاش و الحوار و تبادل الآراء حول الأسباب و الوسائل و التوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم و يثري المعلومات و يكشف عن الخبرات و الاتجاهات و يمهّد لاستقطاب القوى الفاعلة و احتوائها في عملية التغيير ليكون لها دور إيجابي و مشاركة فاعلة في طرح الآراء و البدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين.

كما تساهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس و إثارة الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد و الوحدات و إظهار الطاقات و القدرات و توسيع أساليب التفكير و طرح البدائل و بالتالي تجنب المنظمات الخسارة أو المصاعب التي تنجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبئ كل الجهود و الإمكانيات المتاحة.

هناك اختلاف بين النظرية الكلاسيكية التي ترى أن المقاومة هي السبب لرئيسي وراء إخفاق التغيير، و السلوكيون الذين يرون أن المقاومة ليست بالضرورة مشكلا و عائقا و لا تعتبر سلوكا سلبيا و غير مرغوب لإحداث التغيير، و يلخصون إيجابيات مقاومة التغيير فيما يلي:

- تلفت النظر إلى نقاط الضعف و الخلل بالتغيير المقترح.
- تساهم في إجراء التصحيح و المراجعة لسد الثغرات قبل الوقوع فيها.
- تعبر عن اهتمام و حرص الفئات المقاومة في المشاركة.
- تشجيع الإدارات على البحث عن الطرق الأفضل لإحداث التغيير.
- تحفيز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.

بذلك تعتبر مقاومة التغيير موقفاً طبيعياً و ضرورياً لمقاومة الأساليب الخاطئة في فرض التغيير من الأعلى و تجاهل المستويات التنفيذية و التشغيلية المعنية بتنفيذ التغيير و ترجمة خطته و قراراته.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هناك في الإدارة المعاصرة عدداً من الإستراتيجيات و الأطر الفكرية و التقنيات و الآليات التي يمكن توظيفها للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي تبعا للجهات أو الأسباب التي تنطلق منها المقاومة⁽¹⁾.

فالمقاومة التي تصدر عن تحليلات عقلانية و تعتمد المنطق أو تقدم المعلومات الموثقة و تدلل على التوقعات التي تطرحها هي غير تلك التي تصدر عن اعتبارات عاطفية و وجدانية أو انعكاسا لتجارب شخصية سابقة غرست الخوف في النفوس و عدم الثقة بكل ما هو جديد لدى بعض الأفراد أو الجماعات.

1) Bareil C (2004) : la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, Dans cahier N4-10 Aout ; web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04-10pdf.

فهي تختلف عن المقاومة التي تنطلق من الاعتزاز بعبادات أو قيم اجتماعية أو أخلاقية أو دينية و تعبر عن صدق النوايا و عن الاعتزاز و الولاء لأنماط سلوكية التي اعتادت عليها الغالبية و أصبحت كثابت لدى عامة الناس.

كل هذه تختلف عن المقاومة التنظيمية التي تستتر بالأفكار السياسية و المصالح الجزئية أو تستمد زخمها و مواقفها من الصراع بين الشرائح و الفئات المتصارعة للظفر بمواقع القوة و الهيمنة على المنظمات.

لهذا على القيادات و الجهات المعنية بإدخال التغيير أن تدرس و تشخص هذه القوى المقاومة و دوافعها و ما تعلنه و ما تخفيه من دوافع و أسباب، فتلجأ إلى إستراتيجيات ملائمة و مناسبة لكل نوع من مقاومات التغيير.

قد تستعين بأكثر من إستراتيجية واحدة أو تتحول من واحدة لأخرى عبر مراحل إدارتها و تعاملها مع الجهات المتحالفة معها أو ضدها و هناك عدة إستراتيجيات نذكر منها:

1) الإستراتيجية العقلانية القائمة على التوعية و التنقيف و الاتصالات عبر الاجتماعات و المحاضرات و حلقات النقاش و عرض الحقائق و المعلومات و استخدام المنطق و مواجهة الحجة بالحجة.

2) الاحتواء و المشاركة المسبقة أو اللاحقة بآتاحة الفرص أمام الفئات أو الأفراد ممن لديهم آراء مغايرة لأن يسرهموا عبر فرق العمل و اللجان و جماعات التفكير و مجموعات العمل المكلفة بالبحث و جمع المعلومات و إعداد البدائل و مناقشة الاحتمالات، و الاستماع لما هو مقنع من الأفكار و الانتقادات.

3) التسهيل و الدعم و تقديم العون و المساعدة للجهات التي ستواجه صعوبات أو مواقف تستلزم التكيف و مواجهة التحديات المرافقة للتغيير و تمكينهم من فرص بديلة أو إخضاعهم للتدريب أو تعويضهم عما سيفقدونه.

4) المساومات و المفاوضات و تبادل التنازلات و اتفاق على حلول وسط تجعل جميع الأطراف متفقة على الحدود المشتركة التي تسمح بالتغيير و تقلل في الوقت نفسه السلبات المحتملة للحد الأدنى، و تجعل المصالح المحققة للجميع على قدر من التوازن بعيدا عن الظلم و الغبن لفئة و الانتفاع لفئة الأخرى.

5) المناورة و التحايل و التلاعب بالوعود و الاتفاقيات و بالكلمات لإغراء المقاومة لأن تتراجع عن مواقفها كتكتيك زمني ريثما يصبح الزمن في غير صالحها، و هكذا يمكن أصحاب الخبرة من أن يحققوا بالسلم ما لم يحققونه بالقوة، إستراتيجية كهذه تستخدم عادة في منظمات القطاع الخاص و لا تنصح المنظمات العامة باتباعها.

6) الإكراه و استخدام القوة و تصفية الحسابات و تفريق صفوف و إبعاد العناصر المؤثرة الفاعلة فيه، هو السبيل لمواجهة مقاومة التغيير حين لا تكون الإستراتيجيات الخمس السابقة فاعلة في التعامل معها و لكي لا تستنزف الجهود و الإمكانيات بلا طائل.

الفصل الثالث

إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

القيام بالتغيير داخل المنظمة يعني أن هناك فجوة بين المنظمة وبيئتها، هذا يستوجب السعي إلى تنشيط عملية التغيير التنظيمي و عدم القيام بذلك يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن المرغوب بين رسالة المنظمة و أهدافها و تطلعاتها من جهة، و عدم استطاعتها على التفوق على نظيراتها من المنظمات المنافسة لها من جهة أخرى.

كي ينجح التغيير التنظيمي يحتاج إلى التخطيط و الإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي، و لا يحدث بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل المسؤولية و تحديد الحاجة للتغيير و التنفيذ.

إنطلاقاً من هذا نستعرض في هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

- المبحث الثاني: خطة التغيير

- المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث ماهية إدارة التغيير التنظيمي بالتطرق إلى تعريفه، برامجه و أساليبه، كما نتناول تطوير المنظمة و طرق التدخل لتطويرها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" (1).

و تعرف أيضا "على أن التغيير لا يمكن إدارته، يمكن تجاهله، مقاومته، خلقه أو الاستفادة منه لكن لا يمكن أن نسيره أو ندفعه إلى الأمام بواسطة أي عملية منظمة" (2).

يتضح من التعريفين السابقين ما يلي:

- إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة و ليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
- يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة نتيجة التوظيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، و أن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة و تحديد مجالات التغيير فيها، و إتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها.
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و القيود التي تواجهها.
- إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية و تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.
- تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل، و تعتمد على مدخل النظم في تخطيطها حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط و إنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية و الوحدات المرظمة للمؤسسة و يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب و جميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

المطلب الثاني: برامج إدارة التغيير

تحتاج إدارة التغيير إلى إعداد برامج عمل تحدد الخطوات العملية لتحقيق التغيير المطلوب.

(1) محسن أحمد الخضري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، 2003، ص 7.
(2) طيبي خضر مصباح، إدارة التغيير، التحيات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 18.

نوضح في الجدول التالي علاقة القيادة بتحويل المنظمة و تجديدها لتناسب مع المؤثرات البيئية والعولمة حيث يجب إدارة التغيير من خلال تحديد (1) :

- 1) الرؤية، الرسالة، الأهداف، الغايات، الإستراتيجيات و مستوى التطلعات .
- 2) يحتاج التغيير إلى ميزانية تقديرية و جدول زمني يحدد الأعمال المطلوبة.
- 3) خطوات إحداث التغيير و القيمة المتوقعة من كل خطوة مقارنة بالتكلفة و المخاطر.
- 4) ترشيح القيادة المطلوبة لبرنامج إدارة التغيير و من يستطيع قيادة التغيير .
- 5) تعديل الإدراك و المعرفة و التطلعات و الاتصالات عن طريق جلسات التطوير الذهني.
- 6) تشخيص التحديات و مقاومة التغيير لضمان النجاح.

جدول رقم (1): التحول بهدف التغيير

" فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي، ص 208".

من أعلى لأسفل (القائد أولاً)	من أسفل لأعلى (من العاملين حتى القيادة)
<ol style="list-style-type: none"> 1. القائد يلعب دور البطل. 2. الرؤية يحددها القائد. 3. التحرك اتجاه الهدف. 4. تشخيص المشكلات. 5. التدريب المستمر. 6. الإصلاحات المستمرة. 7. التخطيط الإستراتيجي. 8. الإدارة الإستراتيجية و تحديد الفرص و التهديدات. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. القائد كميسر و مساهم. 2. الوعي. 3. توفير الاحتياجات. 4. نحن في حاجة للتغيير. 5. انعكاسات و ردود أفعال. 6. التماسك. 7. نظام التقارير الدورية. 8. تحديد عناصر القوة و الضعف التنظيمي.

و تعتمد عملية تحويل المنظمة (إعادة الهيكلة) على الخطوات التالية (2):

أ) الخطوات العشرة لتحويل المنظمة لتواكب التطورات الجديدة:

يحتاج تحويل المنظمة (بنك، وزارة، شركة، أسرة) إلى:

- 1 - بناء الشعور و الوعي بأهمية التحويل من الوضع الحالي إلى الأفضل .
- 2 - تكوين إتحاد و تعاون إرشادي قوي بين العاملين و القيادة .
- 3 - بناء الرؤية المستقبلية و شرح درجة فهم و قراءة المستقبل .
- 4 - توصيل الرؤية لجميع فئات المنظمة و مستوياتها (نشر المستقبل للغير).

1) Albaak Abdurrahman, organizational change and innovation, unpublished scientific research, Ryadh,2008, p2.

2) فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي، دار النهضة، القاهرة 2005، ص 31.

- 5- تمكين الآخرين من التصرف و الحركة اتجاه الرؤية المستقبلية (جميع الموارد البشرية).
- 6- التخطيط لأجنحة النجاح و الإنجازات في المدى القصير (خطة تمتد من 3 أشهر إلى سنة).
- 7- مساندة الإصلاحات و التحسينات التنظيمية و إنتاج المزيد من التغيير (الدعم المعنوي و المادي).
- 8- تحويل المحاور الجديدة إلى آليات تنظيمية راسخة (تعديل الهيكل التنظيمي).
- 9- خلق مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية و التنافسية (مناخ جديد للعمل).
- 10- تأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية و العولمة و التحديات (ثقافة التحدي و القبول الجديد).

(ب) التنافسية في القرن الحادي و العشرين:

تقوم التنافسية في القرن الحالي (بين الدول و الحكومات و الشركات و الأفراد) على ضرورة تغيير السلوك التنظيمي من حيث⁽¹⁾:

1. تحسين المنتجات و الخدمات (المخرجات) المحلية.
2. عن طريق الإحلال (قطع الغيار، الأجزاء، المستلزمات) المحلية بدلا من المستوردة.
3. تحسين المركز التنافسي في الأسواق العالمية.
4. تحسين فرص التنافسية الداخلية (التحفيز و الرضا الوظيفي و التدريب).
5. تشجيع الابتكار و التجديد.
6. الاستثمار في البحوث و التطوير و العلوم و التكنولوجيا (التجديدات و التحسينات المستمرة).
7. ضرورة تنمية المهارات السلوكية و المعلوماتية للعاملين.
8. تجديد الهياكل التنظيمية الحكومية و الخاصة.
9. إعادة الهندسة التنظيمية.
10. ضرورة المنافسة الإدارية (مديرين أكثر كفاءة من المنافسين).
11. تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
12. تطبيق خصائص الجودة "الإيزو" و المواصفات و المعايير النمطية.
13. حماية المستهلك و خدمة العملاء.
14. إرضاء العاملين و تنمية الموارد البشرية.
15. تحسين القدرات التفاوضية مع الموردين، العملاء و الوسطاء.
16. التكيف المنظم مع البيئات و التحولات الإقليمية و العالمية (الترج في إدخال التعديلات).

المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير

هي الأساليب التي يتم بها قيادة التغيير حيث يرى Ford,J,D " أنه لا توجد طريقة وحيدة و فعالة في قيادة التغيير لكل المؤسسات في كل المواقف، فما هو صالح و جيد لشركتي Ford و Toyota ليس بالضرورة جيدا لبقية المؤسسات"⁽²⁾.

لذلك لا يمكن التحدث عن الطريقة المثلى فيما يخص تسيير التغيير، نتيجة لذلك يقترح الباحثون عددا من الأساليب لإدارة التغيير، فمنهم من يحرصها في أساليب التفويض، التعاون، المشاركة، التوجيه، استعمال القوة و الإلزام. في حين يختصرها باحثون آخرون في عنصرين إما الإلزام أو التفاوض فقط.

1) Serge Raynal " le Management par Projet Approche stratégique du changement 3^{eme} édition, Paris,2003, p39.

2) Ford,J,D (2009)Decoding resistance to change, Strong leaders can hear and learn from their critics. Harvard Buseniss Review 99-103.

1) الرأي الذي يفصل أساليب التغيير

يعتبر أن مجال الاختيار يمتد من التفويض إلى استعمال القوة و الإكراه حيث يكون التغيير مفروضا و لا مجال لمناقشته مرورا بمستويات وسيطة من التعاون، المشاركة و التوجيه. فهو يعرف بهذه الأساليب كالتالي⁽¹⁾:

أ) أسلوب التفويض Delegation

يتمثل في إقناع العاملين بالحاجة للتغيير من خلال الإقناع بهم في مجموعات صغيرة لمناقشة و شرح ضرورته. الهدف هنا هو الحصول على دعمهم و التزامهم و تفهمهم و من تم تفويضهم مهمة إحداث التغيير. و لهذا الأسلوب فوائد تتمثل في تنمية الدعم للتغيير و ضمان تفهم عام له ، من سلبياته أنه يتطلب وقتا طويلا و أيضا في حالة الحاجة للتغيير الجذري يمكن للمنطق و المبررات الواقعية ألا تكفي لإقناع الآخرين بضرورة التغيير كما يمكن أن يدعم العاملون التغيير لكن دون أن يقوموا بأي شيء لأجل تحقيقه.

ب) أسلوب التعاون Collaboration

هو إشراك تام و عام للعاملين في تحديد ما يجب تغييره و الطريقة اللازمة لإحداثه، حيث يطلب من الأفراد المساهمة في اختيار أهداف التغيير و الوسائل اللازمة لتحقيقه. يمكن أن يتحقق هذا الأسلوب من خلال اجتماعات جماعية و ورشات عمل.

كما يمكن أن يكون التعاون سببا في إثارة الوعي بضرورة التغيير بإعادة النظر بكل ما هو مألوف في المنظمة، كما أن التعاون يقلل مقاومة التغيير. و من عيوبه أنه يستغرق وقتا طويلا و غياب الرقابة على القرارات المتخذة.

ت) أسلوب المشاركة

هو استشارة و تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم، فالمشاركة هنا هي إشراك العاملين في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب و ليس في محتوى التغيير، كأن تقدم رؤية عامة و أهداف برامج التغيير ثم تطلب منهم التفكير حول ما يجب عليهم أن يغيروا للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية. من عيوب المشاركة كأسلوب للتغيير بأنه وسيلة للتلاعب بالعاملين و إمكانية أخذ وقت طويل.

ث) أسلوب التوجيه Direction

يتخذ قائد التغيير أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير و الطريقة التي يتم بها باستعمال سلطته لإدارة و توجيه التغيير. فهذا الأسلوب يفصل بين مصممي التغيير و المنفذين له، حيث يناقش العاملون التغيير على مستواهم دون أن يساهموا في وضع أهداف و لا في اختيار الطريقة التي يتم بها. و هو يعتبر الأسلوب المفضل في حالة قيام المؤسسة بتعديل هيكلها لأنه يحقق سهولة أكثر في رقابة معنى و محتوى التغيير مقارنة بالأساليب السابقة الذكر، من إيجابياته أنه يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات، و من سلبياته أنه يواجه بمقاومة عنيفة بسبب غياب الاستشارة و المشاركة.

1) Galoppin,N,I. Caem,S (2007) Managing Organizational change During, Galileo Press, Boston MA, USA, Bonn, Germany,p62.

ج) أسلوب القوة و الإكراه

هو عملية إعداد وقيادة التغيير من طرف فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تتعدم أي استشارة أو مشاركة لفاعلين آخرين. التغيير هنا مفروض و غير قابل للنقاش و تستعمل السلطة لفرضه.

من إيجابيات هذا الأسلوب أنه يتميز بالسرعة الكبيرة في تنفيذ التغيير حيث أن له هدف واضح، و من عيوبه أنه أكثر عرضة للمقاومة و يتميز بصعوبة تحقيقه على أرض الواقع يكون قابل للتحقيق في حالة واحدة حين تواجه المؤسسة أزمة حقيقية يشعر بها أغلبية العاملين.

2) الرأي الذي يختصر أساليب قيادة التغيير

هناك أسلوبين لقيادة التغيير هما (1):

أ) التغيير المفروض imposed change

في هذا التغيير تقل المفاوضات و النقاش المسبق حوله مع أعضاء التنظيم، فالتغيير يكون منطلقاً من شخص أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسببون المخاطر المحدقة بالمؤسسة فيبادرون إلى التغيير باستعمال سلطتهم و مواقعهم كرؤساء لفرضه. فيحدد هؤلاء و بدقة الغاية التنظيمية التي يريدون بلوغها من عملية التغيير و مسار تحقيقه، و يتم تنفيذ التغيير المرغوب بتكوين أفراد م عرضين به و استعمال طريقة الفرض و العقاب لتطبيقه.

فرض التغيير يتطلب توفر شرطين أساسيين هما:

- أن يمتلك الشخص الذي يقوم بالتغيير كل المعلومات و المعارف و الكفاءات الضرورية لتحديد الهدف التنظيمي.
- يجب أن يتمتع المسؤول عن التغيير بالسلطة الكافية للتعبير عن خياراته و الأمر بتنفيذه.

يمكن دور إدارة الموارد البشرية في هذا الأسلوب في تحديد و تنفيذ السياسات المناسبة و المتعلقة بكل من التوظيف و الحراك و التكوين بهدف التقليل من الانحرافات الممكن حدوثها بين الاحتياجات الناتجة عن التغيير و من وظائف و كفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

يعبر أسلوب التغيير المفروض في الحقيقة عن أسلوب القوة و الإكراه حيث يرى العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب في إدارة التغيير ه و الأكثر فعالية فقد كان له نجاح في وقت من الأوقات و مازال لحد اليوم مغروس في ثقافة عدد لباأس به من المنظمات، لكن يعاد النظر فيه لأن الفرضيات التي يقوم عليها أصبحت غير صالحة و خاصة مع التطور المناخ العام للمنظمات التي تتزايد فيه أكثر فأكثر سلطة العمال بعد أن أصبحوا هم فاعلي التغيير.

ب) التغيير المفاوض changes negotiate

يقوم هذا التغيير على فكرة مشتركة بين كل أعضاء التغيير وبهذا تكون عملية التغيير أقل فرضاً و إلزاماً و أكثر تفاوضية بالتركيز على مختلف الفاعلين، و علاقات السلطة داخل المنظمة هذا يكون له أثر

1) Sieben Born,T.(2005) Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise, Thèse de doctorat de l'université de savoie, P 113.

مختلف في التغيير فبدلاً من أن يركز التغيير على تحقيق الغاية التنظيمية، هنا يخلق ديناميكية من خلال قيادته لعدة عماليات تفاوضية بهدف إبراز تنظيم جديد، محاولاً الاستفادة من تنوع دوافع و كفاءات العمال المعنيين بالتغيير و هم الأطراف الفاعلة في. و هو مفتوح على كفية و طريقة تنفيذه حيث توجد من جهة الأشياء الغير قابلة للتفاوض (مسار، أهداف التغيير) و من جهة أخرى الأشياء القابلة للتفاوض (كفية و طرق التنفيذ).

كما أن التغيير يمكن أن يتم التفاوض بشأنه بهدف الوصول إلى التسوية و الاتفاق حول الوسائل التنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

من عيوبه أنه قد يظهر كإستراتيجية تلاعب، فالرئيس يبحث عن القبول للتغيير بأي ثمن حتى إن تطلب الأمر تقاسمه مراكز السلطة و قبوله تعديلات في بعض الأهداف، و يشعر العاملون بهذا التلاعب غير أنه من الصعب أحيانا القيام بشيء آخر غيره.

المطلب الرابع: تطوير المنظمة

إن تطوير المنظمة يسمح بتحسين العلاقة بين العاملين و المنظمة، بين المنظمة و محيطها، أيضاً بين المنظمة و مكوناتها.

(1) مفهوم تطوير المنظمة

يقصد بتطوير المنظمة "مجموعة من النظريات العلمية و السلوكية و القيم و الإستراتيجيات و الأساليب التي تستهدف إحداث تغيير مخطط لموقع عمل المنظمة بغرض تدعيم تطوير الأفراد و تحسين أداء المنظمة من خلال تغيير سلوك أعضاء المنظمة أثناء العمل"⁽¹⁾.

و هو أيضاً " نظام يقوم على التطبيق الواسع لمعرفة علم السلوك على التطوير المخطط و تدعيم إستراتيجيات المنظمة، هياكلها و عملياتها من أجل تحسين فعالية المنظمة".

إذا فتطوير المنظمة هو برنامج للتدخل المخطط، أي تحديداً يجب على تطوير المنظمة أن يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية لها عن طريق فتح قنوات الاتصال و تقليل قوى الهدم الداخلي (صراعات الكسب/الخسارة) و عن طريق زيادة الإبداع في حل المشاكل.

يشمل تطوير المنظمة الإجراءات التالية:

1. تشخيص الوضع الراهن في تشغيل المنظمة.
2. تخطيط عمليات التدخل من أجل التحسين.
3. تعبئة الموارد لوضع الخطة موضع التنفيذ.
4. تقييم الآثار.

1) Daft,R,L. "The new era of management, Internaional edition Thoson, South-western, 2006, pp28-45.

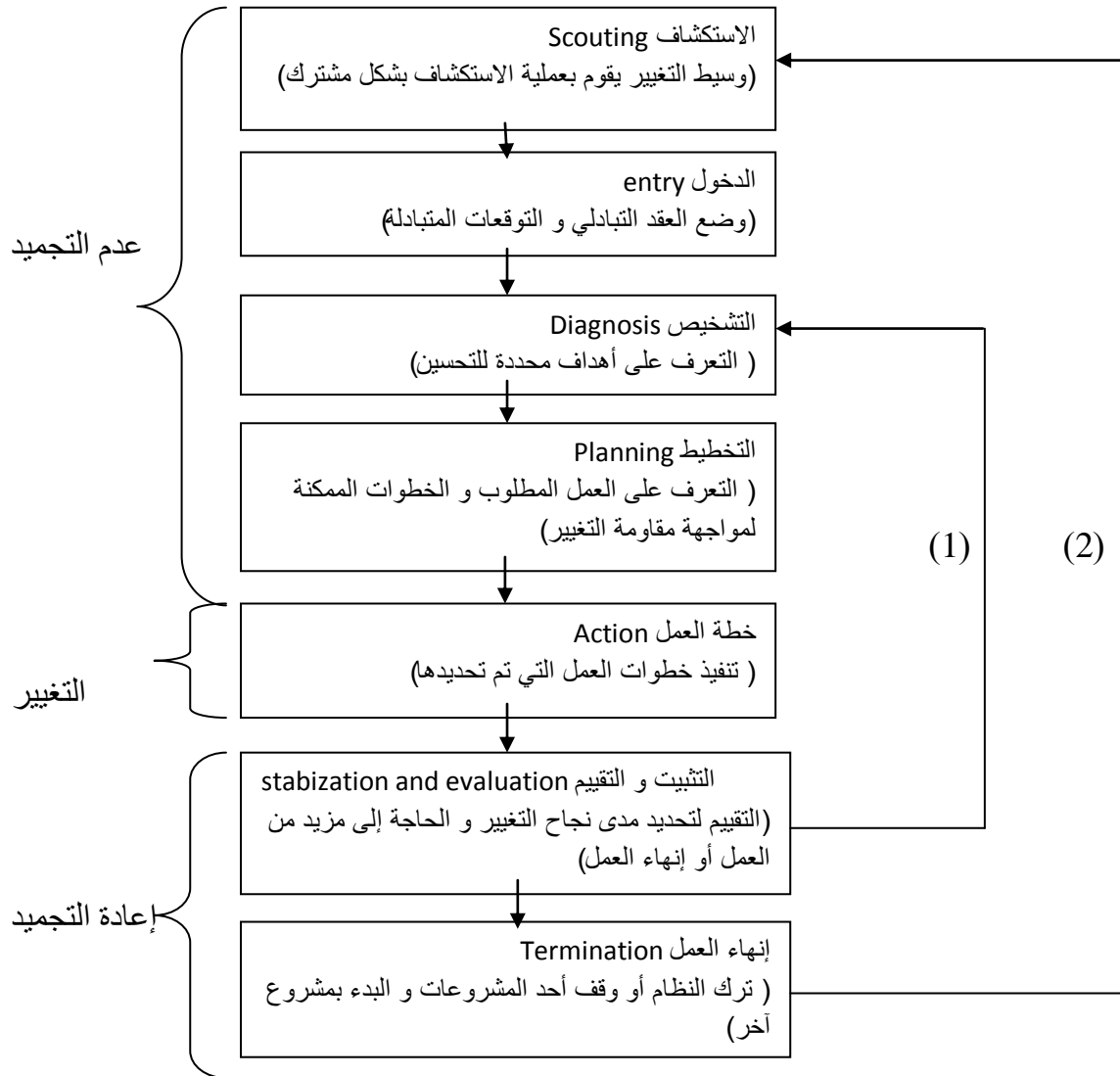
هناك عدة أسس لتطوير المنظمة نذكر منها (1) :

- التدخل المخطط: يتضمن ذلك عملية تشخيص للحاجة إلى التغيير و التكهن بخطة عمل معينة، و تفعيل نتائج التدخل.
- وضع برامج للمنظمة ككل: إن وحدة التحليل هي المنظمة ككل و ذلك بالرغم من أن التدخل لتطوير المنظمة سوف يركز على إدارات معينة، وحدات فرعية، طبقات أفقية و فرق صغيرة أو مجموعات عمل.
- خطة عمل مبنية على المعرفة: يعتمد تطوير المنظمة على تطبيق المعارف الخاصة بعلم السلوك، و المبادئ و البحث، هذه القاعدة تجمع بين مجالات السيكولوجية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية.
- تحسين القدرات التنظيمية بطريقة عملية: يتضمن ذلك تدعيم اللغفاءة داخل المنظمة و الأداء و يشمل ذلك تلك القدرات المرتبطة بصحة الفرد و رفاهيته السيكولوجية في العمل.
- النتيجة متعددة المستويات: اعتبار أن مدى الأهداف المذكورة يعتبر من المعطيات، فمن الشائع أن التدخل من أجل تطوير المنظمة يكون له آثار مرتقبة قابلة للقياس عند المستويات المختلفة (المنظمة ، الجماعة و الفرد).

2) عملية تطوير المنظمة

هناك سبع مراحل لتطوير المنظمة على أساس النموذج الذي قدمه Edgar Huse، و الممثلة في الشكل التالي:

(1) حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2003، ص 72.



الشكل رقم (6): نموذج Edgar Huse للتغيير المخطط في المنظمة

"أحمد مروان، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، الحامد، عمان، 2008، ص150"

(أ) الاستكشاف (1) :

يلتقي المسؤولون عن المنظمة و مستشار تطوير المنظمة للتعرف و مناقشة الحاجة للتغيير، تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.

(ب) الدخول:

يقتررب مسؤولوا المنظمة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد، يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

(1) أحمد مروان، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، الحامد، عمان، 2008، ص151

(ت) التشخيص:

يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، و يحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

(ث) التخطيط:

توافق المنظمة على ما قدمه خبير تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل، كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير. كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.

(ج) خطة العمل:

يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، و يمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدد من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

(ح) التثبيت و التقييم:

إن عملية إعادة تجميد النظام في هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا، و النظم و ترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير و تقاس النتائج بشكل كمي.

(خ) إنهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، فأجدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل، و بالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة و يكون ذلك في ذات المكان.

المطلب الخامس: التدخل لتطوير المنظمة

يعتمد التدخل لتطوير المنظمة على قائمة الاستقصاء التي تركز على الخمسة عناصر الأكثر شهرة و تأثيرا و هي (1) :

- التغذية العكسية للمسح .
- دوائر الجودة.
- الاستشارة الخاصة بالعملية.
- بناء فرق العمل.
- تعلم كيفية التدخل في المنظمة.

1) Schaafsma,H (1997) "A networking model of change for middle manager's leadership&organization development, Bradford,pp39-59.

1 - التغذية العكسية للمسح survey feedback

تقع التغذية العكسية للمسح في موضع القلب من علمية تطوير المنظمة و هي تشكل جزءا من الجذور التاريخية للعمليات الحديثة لتطوير المنظمة. إن وصفها على أنها بمثابة أسلوب أو طريقة يعتبر أمرا غير صحيح، فهي سلسلة من الأساليب المجتمعة معا.

إن التغذية العكسية للمسح تتضمن عملية ذات أربع مراحل و هي: التصميم، الإدارة ، التحليل، التغذية العكسية لقائمة استبيان المسح بخصوص مواقف و آراء العاملين، ذلك لتبسيط الشامل لإجراء معقد يحتاج إلى مهارة في واقع الأمر و يجب أن يتم تصميم قائمة الاستبيان بطريقة صحيحة بحيث تركز على القضايا محل الاهتمام كما ينبغي إدارة عملية استخدامها بمهارة من أجل تعظيم التغذية الدقيقة و تقليل درجة التحيز أو التشوه في الإجابات، و ينبغي أن يتم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة التي تذهب لأبعد من الوصف البسيط، و النسب المئوية و معاملات الارتباط ، و ربما الأكثر حساسية أن يتم إعادة النتائج إلى العاملين بطريقة دبلوماسية، و بغرض تيسير تغيير المواقف و السلوكيات.

معظم مستشاري الإدارة يستطيعون الزعم بقدراتهم على القيام بمشروع للتغذية العكسية للمسح و لكن لا يكون ذلك إلا بامتلاك مهارات نفسية و إحصائية و تحليلية أو مهارات سيكولوجية مهنية ضرورية لتنفيذ عملية التدخل بشكل يتسم بالاحتراف الكامل.

إن التصميم الأمثل لقائمة الاستبيان المسح ينبغي أن توضع الأسئلة بطريقة تركز على المواقف و الرؤى الخاصة بمصالح هؤلاء الذين يقومون بتصميم المسح. إن هذا الأمر من الناحية العملية ليس مهمة سهلة، يجب أن تكون بنود الاستبيان غير مبهمة و قابلة لتطبيق على كافة المجموعات التي تستكمل المسح و تكون غير تمييزية في تأثيرها على أقليات معينة و بالطبع ينبغي تصميمها بعناية حيث لا تؤدي إلى تثبيط همة الأشخاص المستجيبين إذا استهدفت أمورا ذات حساسية خاصة، حيث تكون الفرصة المحدودة لتحسين هذه الأمور في المدى الطويل و ببساطة فإن توجيه سؤال للشخص يمكن أن يزيد لديه درجة الاهتمام بالقضايا كما يزيد أيضا من التوقعات بأن عملا معينًا سوف يتم القيام به للتعامل مع مناطق المشاكل.

قد يكون من السهل نسبيا أن نقدم مع الاستبيان قائمة بالأسئلة التي تمثل مجالات التغذية العكسية للمسح و على النقيض فإن الأمر يتعلق بمهمة معقدة تتمثل في تصميم إدارة صالحة يمكن الاعتماد عليها و غير متحيزة لإجراء المسح.

إن نقطة التعقيد و ما تتطلبه من مهارات تظل صحيحة أيضا بالنسبة للمراحل التالية لنموذج التغذية العكسية للمسح ففي الأيام الحالية يعتمد الكثير من المنظمات على وكالات خارجية لتحليل نتائج عمليات المسح الخاصة بالمواقف الرئيسية و توصي هذه المنظمات بمراجعة سجل الوكالات الخارجية للاستشارات و أن تطلب الإحصاءات التي تبين مدى صلاحية و إمكانية الاعتماد على أدوات المسح و أن تطلب الاتصال بالجهات التي حصلت على استشارات سابقة تتعلق بإجراء عمليات المسح من أجل مراجعة المصادقية.

2- دوائر الجودة quality circles

حصلت دوائر الجودة على شهرة كبيرة في الصناعة البريطانية خلال ثمانينات القرن العشرين و قد قام Van fleet and Geriffin سنة 1989 بإعطاء تعريف دقيق على النحو التالي⁽¹⁾ :

" جماعات صغيرة من الموظفين تقوم بأعمال متشابهة أو مرتبطة و يلتقون بانتظام لتعرف على التحليل و حل المشاكل المرتبطة بجودة السلعة و الإنتاج و تحسين العمليات العامة، و هناك اعتقاد بأن الحجم الأمثل يكون في حدود عشرة أشخاص، تلقي هذه الدوائر لمدة ساعة زمن في المتوسط و ذلك لثلاث أو أربع مرات في الشهر غالباً ما يطلب من العاملين جمع بيانات معينة لعرضها في اللقاء التالي، على الرغم من قيام قدماء العاملين بدور قادة المجموعات فإن العاملين يمكن أن يكتسبوا المهارة الكافية للقيام بدور القادة و يمكن بشكل متكرر أن يتم انتخابهم من جانب زملائهم العاملين".

إن القوة الدافعة المبدئية لاستخدام دوائر الجودة هي لتحسين جودة المنتجات من خلال عمليات الإنتاج و عن طريق ذلك يتم تقليل تكلفة الفاقد و المنتجات ذات المواصفات الأقل، هناك عدة دراسات أيدت وجود التأثير الإيجابي لدوائر الجودة على مواقف العاملين متضمنة المواقف اتجاه المشاركة، الاتصال و الرضا الوظيفي، لكن هذه الدراسات التي أوضحت وجود تحسن في الإنتاج يعوضها بحث آخر فشل في إيجاد أي تحسن يمكن قياسه.

فمن المتوقع أن يكون لدوائر الجودة أثراً إيجابياً على موقف العاملين فإن هذا التأثير لا يتحول بالضرورة ليصبح في شكل مستويات إنتاج مرتفعة، كما أن هناك عوائق رئيسية تواجه دوائر الجودة و تتمثل في العقبات الثقافية و الإدارية، فتعظيم تأثيرها على عمليات التدخل لتطوير المنظمة يتطلب ثقافة للمنظمة تركز بشكل بثبت على الجودة بينما تسمح بالتطور الكافي لعمليات صنع القرار الإداري بحيث تتيح لمثل هذه الجماعات أن تقوم بعمل التغييرات في عمليات الإنتاج الخاصة بهم.

3- الاستشارة الخاصة بالعملية Process consultation

هو منهج موجه للعميل يركز على هدف مساعدة المنظمة على مساعدة نفسها، لذلك فههدف الاستشارة الخاصة بالعملية هو تيسير و تطوير قدرة المنظمة على تجديد شبابها عبر الأجل الطويل و طبقاً لتعريف Edgar Huse نقتبس ما يلي:

- الاستشارة الخاصة بالعملية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة يقوم بها المستشار بحيث تساعد العميل على الإدراك، التفهم و التصرف حسب أحداث العملية التي حدثت في بيئة العميل و ذلك من أجل تحسين الوضع بالشكل الذي حدده العميل.
- تقديم نموذجين للاستشارة الخاصة بالعملية في عملية تطوير المنظمات هما: نموذج شراء الخبرة و نموذج الطبيب المريض.
- حسب النموذج الأول تبحث المنظمات عن عمل يدعم تطوير المنظمة بطريقة مشابهة لنمط الذي من خلاله تقوم بشراء خبرة من خبرات الأفراد، يفترض أن يكون لدى المنظمات فهم كامل للخبرة المطلوبة و أنها ستقوم بالتوظيف بطريقة تتسم بالرشد و العقلانية من سوق العمل عن طريق الإعلان أو تقديم العروض ثم تيسير العملية لاختيار أنسب مستشار للقيام بالعمل.

1) Van fleet and Geriffin V,H.Organizational change:Acategorization scheme and response model with readiness factors, in Research organizational change and development edited by woodmanRW (2003), pp214-216.

- النموذج الثاني ينظر للمنظم كمريض يعرض حالته المرضية على شخص مدرب و مؤهل مهنيا للتوصية بالعلاج كطبيب و هو مستشار التطوير.

4 - بناء فرق العمل team building

إن بناء فرق العمل سوف ينتج عنه تغيير في موقف أعضاء الفريق، لكن عندما يتعلق الأمر بقياس التحسن الذي يمكن تبيانها من خلال إنتاجية فريق العمل فإن الحالة التي تكون في صالح إمكانية إنشاء فرق عمل مكلفة لم تبرهن صحتها بعد، يجب أن يكون كل تدخل صالحا للوضع الراهن للمنظمة و المناخ الذي يعمل فيه فريق العمل و أهداف التدخل ذاته.

تتكون فرق العمل حسب أسلوب الجماعات (مجموعات المواجهة) من 10 إلى 15 شخص يجلسون معا لبحث العمليات داخل الجماعة و أنماط التعامل بين الأفراد و تأثير ذلك على الآخرين و في المواقع الصناعية نجد أن المجموعات غالبا ما تشتمل على أشخاص ينتمون إلى نفس الإدارة أو القسم أو بالمقابل من نفس مستوى الترتيب في الهيكل الهرمي للمنظمة⁽¹⁾.

5 - تعلم كيفية التدخل في المنظمة Learning Organization

يرتكز تعلم كيفية التدخل في المنظمة على ثلاثة خصائص هامة:

- ترسم المنظمات اتجاه لتصبح أكثر حرفية في الأنشطة الجوهرية.
- عمليات التعلم تيسر وجود قدرة مرنة قابلة للتعديل بحسب البيئة الاقتصادية المتغيرة.
- التوتر والضغط بين الاستقرار من ناحية و التغيير من ناحية أخرى يولد نتائج تعليمية مفيدة للمنظمة.

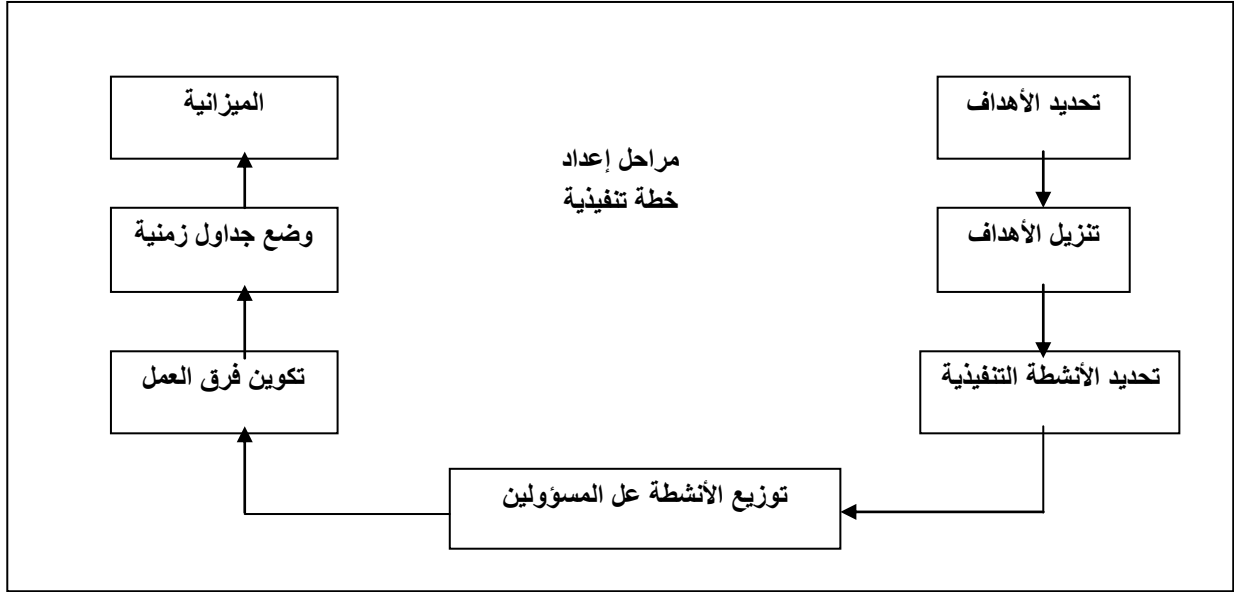
1) Whelon- Berry K.S,Gordon.J.R andHininges C.R, "The relative effect of change drivers in large- scole organizational change: an empirical study in reaseach in organizational change and development edited by woodman RW pasmore WA.2003,pp115-129

المبحث الثاني: خطة التغيير

تعتمد خطة التغيير على كل من إعداد خطة التغيير، تفعيل عملية التنفيذ، المتابعة و الرقابة على خطة التغيير، ترسيخ تجربة التغيير، كما نتناول الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير.

المطلب الأول: إعداد خطة التنفيذ

تتكون خطة التنفيذ في مجال إدارة التغيير من العناصر و الخطوات التالية و التي تظهر في المخطط التالي:



الشكل رقم (7): مراحل إعداد خطة تنفيذية للتغيير

(Higgs,M and Rourland,D "Developing change leadership capability the inp aet of a development intervention" Henley working paper serie HWP ;2001)

1 - تحديد الأهداف

الأهداف هي عبارة عن النتائج المطلوب تحقيقها بغرض تنفيذ أساليب التدخل و التغيير التنظيمي و يجب أن تتسم الأهداف بما يلي:

- واضحة: انها تحدد بشكل مباشر و بسيط المطلوب من النتائج.
- ملائمة: ان الإمكانيات المادية و البشرية متاحة للتنفيذ.
- سهلة: ان المسؤولين عن تنفيذها يفهمونها بوضوح.
- كمية: ان الأهداف الملفوظة في الشكل الرقمي يضيف التزام نحوه.
- قابلة للقياس: انها موضوعة في شكل أموال أو أزمنة أو كميات.
- مقبولة: ان المسؤولين عن التنفيذ يقبلونها و يتعهدون بتنفيذها.
- الارتباط: ان تكون الأهداف التنفيذية مرتبطة بأهداف المنظمة.
- التحدي: يجب أن تكون الأهداف فيها بعض الصعولبت لكي تثير حماس المنفذين.

2 - تنزيل الأهداف إلى المستويات الأدنى

تحتاج الأهداف إلى إعطائها المزيد من صيغة التنفيذ من خلال تنزيلها من مستوى المسؤولين عن تصميم تدخلات التطوير التنظيمي إلى المستويات التنظيمية الأدنى لتحديد طريقة تنفيذها. يمكن توضيح تنزيل الأهداف إلى المستويات الأدنى في حالة ما إذا كان هدف التطوير التنظيمي هو رفع الروح المعنوية و الرضا عن العمل لدى العاملين كجزء من أسلوب جودة الحياة الوظيفية فإنه من المناسب أن يتم ترجمة ذلك الهدف إلى أهداف تنفيذية أكثر تفصيلاً كما يلي (1) :

- رفع ميزانية الأجور للعاملين في منظمة ما، يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى قسم التعويضات.
- تصميم نظام جديد للحوافز، التي يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى مستشار الإدارة.
- إعادة تصميم الوظائف، التي يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية و منها إلى قسم التنظيم.
- تفعيل اجتماعات الأقسام، تنزل إلى مديري الإدارات و منها إلى جميع رؤساء الأقسام.

3 - تحديد الأنشطة التنفيذية

أثناء الهدايات و المناقشات بين المستويات التنفيذية المختلفة يتم تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الأهداف التي سيتم تنزيلها إلى المستويات الأدنى، هنا تظهر قيمة المشاركة للمستويات المختلفة في خطط التطوير التنظيمي و التي عادة ما تضمن قبول من اشترك في إعداد الخطط و تنفيذها.

4 - توزيع الأنشطة على المسؤولين

حتى لا يكون الأمر بدون تحديد، فإنه يتم تخصيص كل نشاط من أنشطة خطة التطوير التنظيمي لمسؤول معين و ذلك لكي يتحمل أعباء الأمر و لكي يمكن محاسبته لاحقاً عما أنجزه.

5 - تكوين فرق العمل

قد يحتاج كل نشاط من أنشطة خطة التطوير التنظيمي إلى تشكيل فرق عمل تقوم بإنجاز النشاط و ذلك على اعتبار أن المسؤول وحده لا يستطيع إنجاز الأمر، بل يحتاج إلى تكوين فرق العمل و التي يجب أن تكون متجانسة في أعضائها و متكاملة في المهارات و ذات عدد مناسب و لديها الصلاحيات و أن يتم تدريب أعضائها على القيام بالعمل، و حتى تكون فرق عمل ناجحة يجب أن تتمتع بما يلي:

- الأهداف واضحة لفريق العمل.
- تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف من حيث النوعية و الكمية.
- تحديد طريقة العمل و الإجراءات التي يتبعها فريق العمل.
- تكوين فريق عمل من أعضاء متناغمين في المهارات و العلاقات الشخصية.
- تحديد دور لكل فرد داخل فريق العمل.
- تدريب أعضاء فريق على أداء العمل.
- التدخل للحد من النزاعات و الخلافات بين أعضاء الفريق.

1) Higgs,M and Rourland,D "Developing change leadership capability the impact of a development intervention" Henley working paper serie HWP (2001); pp 58-71.

- تقييم أداء فريق العمل بشكل مستمر.

6 - وضع جداول و خرائط زمنية للتنفيذ

يلتزم المنفذون للخطط حينما توضع لهم حدود و معايير للتنفيذ، و من أبرز هذه الحدود: الزمن و التكاليف.

أ) الجداول الزمنية للتنفيذ

تعتبر الجداول الزمنية للتنفيذ عن خطوات خطة التطوير التنظيمي أو جزء منها مع إضافة أي أبعاد أخرى للتنفيذ في شكل جدول زمني يحدد تاريخ البداية و النهاية.

ب) الخرائط الزمنية للتنفيذ

يمكن للعديد من الجداول الزمنية المطروحة أن تترجم إلى خرائط زمنية لتنفيذ برامج و خطط التطوير التنظيمي، و ما يمهي هذه الخرائط أنها توضح ما يلي:

- الأنشطة أو خطوات التنفيذ.
- زمن البداية و النهاية في شكل مصور و بياني.
- يمكن إضافة بنود أخرى كالشخص المسؤول أو التكلفة.

7 - تحديد ميزانية التنفيذ

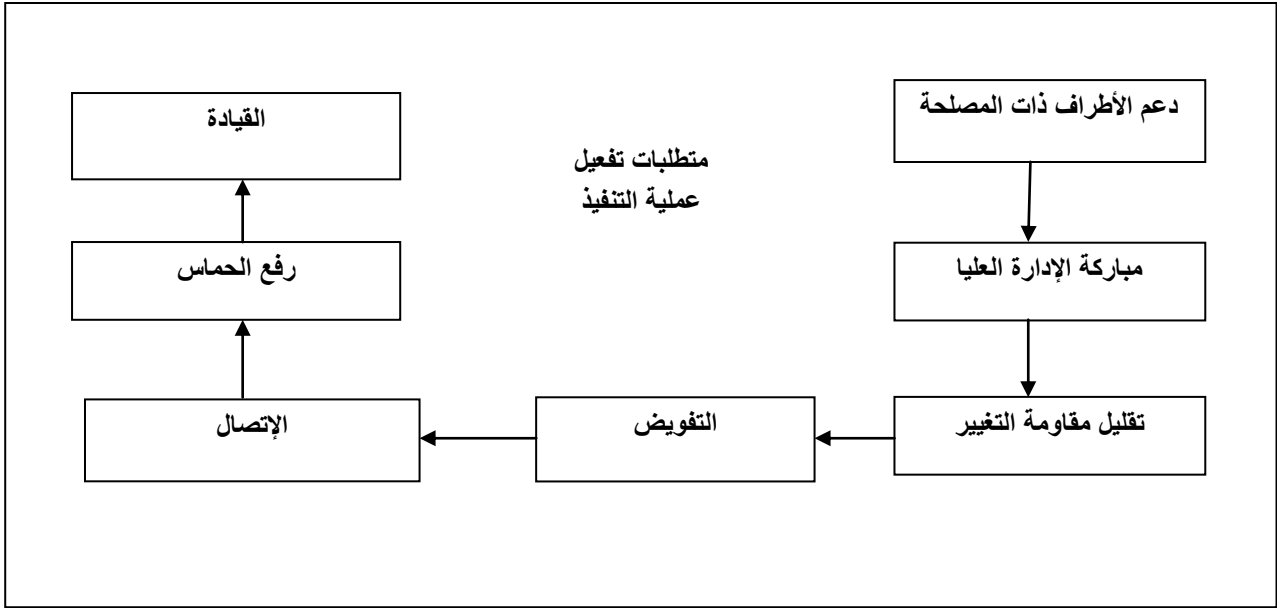
لمزيد من التحديد و الدقة و التخطيط للموارد المالية المستخدمة في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، يجب تحديد ميزانية تكون مخصصة للتنفيذ.

المطلب الثاني: تفعيل عملية التنفيذ

لا يكفي وضع خطط تنفيذية للتغيير لكي ينجح و إنما يجب تحسينها حتى تصبح خطط متكاملة، ثم يأتي بعد ذلك دفع عملية التنفيذ إلى الأمام (أي تفعيل هذا التنفيذ)، و يتم ذلك من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي تساعد على تهيئة الخطة و جعلها صالحة للتنفيذ و دفع عملية التنفيذ الفعلي للأمام.

و من أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل عملية التنفيذ ما يلي (1) :

1) Jacob,R.Ducharme,J (1995) " Changement Technologique et Gestion des ressource humaineϕ fondements et pratiqueϕ Gaétan morin edieur, Montréal,p343



الشكل رقم (8): متطلبات تفعيل عملية التنفيذ

(Jacob,R.Ducharme,J" Changement Technologique et Gestion des ressource humaine , fondements et pratiques Gaétan morin edieu ;1995)

1 - الحصول على دعم الأطراف ذات المصلحة

إن النجاح في خطة التغيير يتضمن الإعراف بتأثير كافة الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة سواء كانوا في البيئة الخارجية (مثل الموردين و المستهلكين) أو في البيئة الداخلية (مثل المساهمين و مجلس الإدارة و العاملين)، فإنه من الواجب الحصول على دعمهم بشكل إيجابي، و يحتاج الأمر أن تقوم المنظمة في بداية إعداد الخطة أن تتعرف على الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة و أن تحدد أيضا درجة أهميتهم بالمنظمة و تحدد احتياجاتهم من المنظمة و تحدد أيضا طريقة إشباع هذه الاحتياجات و طريقة التأثير على رأيهم و دعمهم.

2 - الحصول على مباركة الإدارة العليا

بدون مباركة و دعم الإدارة العليا لا يمكن لأي جهود التغيير أن تلتقي بلأي ثمار و ذلك أن الإدارة العليا هي المتحكمة في المنظمة ككل و يجب الحصول على دعمها و مشاركتها في جهود التغيير.

يجب على المسؤولين إعداد خطط التغيير أن يتأكدوا من وجود هذا الدعم، يأتي الدعم في عدة صور نذكر منها:

- تحديد الرؤية و الأهداف و الخطط الرئيسية لتغيير بالمنظمة.
- التدخل في تنظيم عمليات التغيير من خلال:
 - دعوة المستشارين الخارجيين للمشاركة في التغيير.
 - إنشاء وحدات تنظيمية مسؤولة عن التغيير أو الدراسات التنظيمية.
 - تكوين فرق التغيير و اللجان و أنظمة عملها.
 - تخصيص مديرين أكفاء للإشراف على التغيير.
- توفير الدعم المادي اللازم لكافة خطوات التطوير.

- توفير الدعم المعنوي و الوقت الخاص بالإشراف على التغيير.
- المشاركة في اجتماعات التغيير.
- الإشراف على أنشطة التطوير و متابعتها.
- التأكد من مشاركة الأطراف ذات المصلحة في عمليات التغيير.
- التنسيق بين الوحدات المشتركة في التغيير و حل النزاع بينها.
- التأكد من استمرارية عمل المستشارين الخارجيين أثناء التنفيذ.

3 - تقليل مقاومة التغيير

يؤدي التغيير التنظيمي و أساليب التدخل إلى فرض أوضاع، ظروف عمل، إجراءات، طرق و علاقات عمل جديدة بين الناس. يؤدي هذا إلى قلق و توتر الناس ، و قد يؤدي إلى معارضاتهم و مقاومتهم لهذا التغيير.

يحتاج الأمر من المنظمة إلى جهود مضادة لتقليل هذه المقاومة أو القضاء عليها.

و من أهم أسباب مقاومة التغيير ما يلي:

- تنفيذ التغيير يهدد الأفراد في مرتباتهم و حوافزهم.
- تنفيذ التغيير يغير أوضاع حالية هم راضون عنها.
- تنفيذ التغيير يهدد علاقة الموظفين بعضهم ببعض.
- تنفيذ التغيير يظهر أوضاع جديدة غير واضحة و غامضة.
- تنفيذ التغيير يحدث تغيرات سريعة الوتيرة مرهقة للعاملين.
- تنفيذ التغيير يحتاج لمهارات غير متاحة لدى العاملين.
- عدم مشاركة العمال في وضع التغيير.
- تنفيذ التغيير لا يفيد العاملين.
- الخوف من فشل التغيير.
- شعور المسؤولين بالغرور بسبب نجاحهم لدرجة رفض القرارات التي تغير شيء في المنظمة.
- شعور المسؤولين بأن القرار الجديد سيؤدي إلى تكاليف مجحفة لن تقدر المنظمة على تحملها.
- شعور المسؤولين أن القرار الجديد سيغير من أنظمة و عادات المنظمة و من ثقافتها.
- شعور المسؤولين أن المنظمة مستقرة و آمنة بوضعها الحالي و أن أي تغيير يمكنه أن يهز من استقرارها.
- المنظمة تقليدية و روتينية و لا تستطيع أن تتقبل التغييرات الكبيرة التي تفرضها القرارات الجديدة.

و يمكن تقليل مقاومة التغيير من خلال وسائل عديدة يمكن استخدامها لهذا الغرض نذكر منها:

- إشاعة الثقة : فعلى متخذ القرار أن يشيع حالة من الثقة بينه و بين الآخرين خصوصاً أولئك الذين يمسهم القرار، و يعتمد ذلك أساساً على الشفافية و توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة، آثارها، بدائلها و القرارات و أثره على تحسين الأوضاع.

- الحوافز و العقاب: يشير ذلك إلى أن الأفراد ذوي الولاء العالي للقرار يتم تحفيزهم بالمكافآت و المعاملة الطيبة ، لكن معارضي القرار يتم حرمانهم من ذلك .
- التعليم و التدريب: إذا احتاج متخذ القرار إلى تحلي المنفذين بمهارات معينة تسهل عليهم تنفيذ القرار فعليه عقد جلسات التعليم و التدريب أو تصميم برامج متخصصة تساعد على رفع مهارات العاملين و التي تساعدهم على تقبل القرار الجديد .
- المشاركة: إذا أراد متخذ القرار أن يضمن قبول العاملين لما يحدث فعليه أن يشركهم منذ البداية في تشخيص المشكلة و تحديد البدائل و تقييمها و اتخاذ القرار و تنفيذه .

4 - التفويض

هناك قرارات بسيطة تتضمن أعمال تنفيذية قليلة يمكن لشخص واحد التعامل معها، لكن هناك قرارات مركبة و معقدة و تنقسم إلى عدد كبير من المهام فلا يقوى متخذ القرار أو من ينفذه أن ينفرد بتنفيذه، بل عليه أن ينقل بعض هذه الأعباء من على عاتقه إلى عاتق الآخرين .

و من أهم العناصر التي يمكن إتباعها في عملية التفويض ما يلي:

- تقسيم أجزاء القرار إلى أقسام يسهل تنفيذها .
- البحث عن الأشخاص الراغبين في تحمل المسؤولية لتفويضهم هذه الأعباء .
- رفع مهارات الراغبين من خلال تدريبهم على الإطلاع بالمهام .
- رفع حماس و دافعية هؤلاء الأشخاص .
- تقديم الدعم الدائم لهم .
- إشعارهم بالمسؤولية الشخصية عن القيام بهذه الأعمال .
- متابعة هؤلاء الأشخاص من وقت لآخر .

5 - الاتصال

يحتاج متخذ القرار و منفذه إلى إيصال ما لديه من معلومات عن القرار إلى القائمين بالتنفيذ. و هو لا يحتاج وحده إلى هذه المهارات بل يحتاجها كل من له علاقة بالتنفيذ .

وهناك عناصر أساسية فيما يخص الاتصال نذكر منها:

- التحلي بمهارات الاستماع و الإنصات للآخرين .
- استخدام الاجتماعات باستمرار .
- معرفة كيفية تسيير الاجتماعات .
- بناء مهارات في حل مشاكل الاجتماعات .
- تطوير أساليب الحديث و الحوار .
- تطوير تقنيات التفاوض و تقديم التنازلات .
- بناء مهارات الاتصال الحازم .
- تطوير تقنيات المقابلات الشخصية و العرض الشفوي .
- تعلم مهارات الإلقاء و القراءات السريعة و المتمعنة .
- بناء مهارات كتابة الخطابات و الرسائل و المذكرات .

- استخدام التقارير في الأمور التفصيلية.

6- رفع الحماس

هناك العديد من الحوافز التي ترفع من الهمم وحماس العاملين.

و فيما يلي أهم العناصر لرفع الدافعية و حماس المنفذين:

- وضع الحوافز للقائمين بالتنفيذ، تكون هذه الحوافز هي ما يرغبه منفذون الخطة.
- ربط الحصول على هذه الحوافز بالتنفيذ الناجح للخطة بخطواتها.
- هناك بعض الحوافز المعنوية تكون ذات تأثير أكبر من الحوافز المادية.
- وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتكون صعبة نسبياً و فيها نوع من التحدي للمنفذين..
- اختيار الأفراد المناسبين لتنفيذ و تقديم التدريب اللازم لهم .
- تقديم التقدير الملائم لمنجزي الخطة و رفع إحساسهم بالحماس الذاتي.
- العدالة في منح الحوافز للمنفذين حتى يطمئن الجميع .

7- القيادة

يعتمد النجاح في تنفيذ خطة التغيير على المهارات القيادية و تتمثل في القدرة على التأثير في المنفذين للخطة.

فيما يلي مجموعة من العناصر لرفع المهارات القيادية:

- تتميز السلطة القيادية الرسمية بلشخصية و الحوافز.
- تحديد أهداف المرؤوسين من المنفذين بدقة.
- تحديد أساليب العمل و إجراءاته مع تهيئة ظروف مناسبة لانجاح التنفيذ.
- تقديم الخبرة و التدريب للمنفذين، و إشراكهم في القرارات لرفع حماسهم.
- الحزم في التوجيهات و الثقة بالنفس.
- العمل بشكل مستمر و رفع الروح المعنوية للعاملين بالتركيز على مشاعر العاملين من جهة و إنجاز العمل من جهة أخرى.
- بناء روح الفريق بين العاملين.

المطلب الثالث: المتابعة و الرقابة على خطة التغيير

حتى تحقق أي خطة للتغيير أهدافها المرجوة لابد من المتابعة و الرقابة على هذه الخطة.

1) ماهية الرقابة

الرقابة نشاط مهم في برامج التطوير التنظيمي، فبعد إعداد الخطط و تنفيذها، قد تظهر انحرافات توجب التدخل. كما يمكن أن يحدث تقاعس و إهمال. و تناسي و نسيان لمعايير الخطة و أنشطة التطوير و قد ينجم عن ذلك مقاومة من البعض في تطبيق أنشطة التطوير و هنا تظهر أهمية الرقابة.

و قد عرفت الرقابة على أنها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و تحديد الانحرافات بينهما و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

وفي مجال التطوير التنظيمي تظهر أهمية الرقابة لأنها ليست خطة سنوية و إنما هي خطة ذات وضع خاص و ربما لا تتكرر بنفس الشكل و عليه فإنه ليس هناك مجال لتصحيح ما وضع في خطة التطوير في العام القادم حيث يجب التأكد من صحة التنفيذ من أول مرة.

(2) أنواع الرقابة

هناك ثلاثة أنواع للرقابة⁽¹⁾ :

أ) المتابعة:

هي نوع من الرقابة يوما بيوم أثناء تنفيذ الخطة و هذا على السهر للسير الحسن للبرنامج المسطر للخطة و حل أي مشكلات طارئة .

ب) الرقابة:

يتم انتظار فترة طويلة نسبيا و هي فترة تنفيذ الخطة كلها، ثم بعد ذلك يتم تحديد أخطاء و انحرافات التنفيذ، فهي تكون بعد و ليست أثناء التنفيذ.

ج) التفيتش:

تعني الرقابة الفجائية و قد يعني تفقد أرجاء العمل أثناء العمل للتحقق من أمر كل عامل في مكانه و أيضا فإن إرسال مندوب أو مدير يتفقد العمل في أحد فروع الشركة يعد نوعا من التفيتش.

(3) قياس كفاءة التغيير

هناك عدة أنواع من مقاييس التطوير التنظيمي نذكر منها⁽²⁾ :

أ) مقاييس الالتزام بالخطة:

هي القدرة على تحقيق ما التزم به من خطة، و تحتوي على نتائج و أزمنة لتحقيق خطواتها و عدم إنفاق أكثر مما هو مقدر في الميزانية الخاصة بالتغيير.

ب) مقاييس الإنتاجية:

تمثل هذه المقاييس الجانب الموضوعي و الملموس و المادي من مقاييس التغيير التنظيمي و ذلك لاعتمادها على بيانات مشتقة من سجلات المنظمة و دون تدخل شخصي، عادة ما يكون هناك معادلات لحسابها و هي معادلات مستقاة في معناها و مكوناتها. و تكون النتيجة هي الاعتماد على كميات

1) Bariel,C. Boffo,C (2003) " Qui dit changement dit Préoccupation et non plus résistance" PressUniversitaire de louvain ; Belgique, p35.

2) Boffo.C, Bareil.C (2001) "évolution des préoccupation des utilisateur en contex, SGI/ERP, Resultats préliminaire d'une etude qualitative et diachronique, ecole des hautes études commerciales, p24.

أو معدلات و نسب تظهر معاني مقاييس الإنتاجية حينما يتم مقارنتها قبل التغيير التنظيمي و بعده، أو مقارنة وحدات المنظمة بعضها ببعض.

المقياس العام للإنتاجية يظهر في المعادلة التالية:

ج) مقاييس الجودة:

تقاس الجودة من جانبها السلبي كالتالي:

- الجودة = المعيب + المردودات + المعاد إنتاجه (بالكمية أو القيمة المالية)
- جودة العامل الواحد = جودة / عدد العاملين
- جودة ساعة عمل = الجودة / ساعات العمل
- جودة وحدة النقود = الجودة / ميزانية الأجر

تتميز مقاييس الجودة بأنها موضوعية و ملموسة و مادية مثل مقاييس الإنتاجية و تحتاج إلى مقارنتها قبل التغيير و بعد التغيير أو بين وحدات العمل أو مع معايير الجودة سابقة التحديد.

ح) مقاييس الرضا:

أصبحت مقاييس الرضا مؤشر مقبول عن مدى تحسن ظروف العمل و الأوضاع في أي منظمة. تعتمد معظم مقاييس الرضا على قائمة الاستقصاء و هي أسلوب يمكن تطبيقه لأغراض المنظمة من حيث تغطية الموضوعات و التفصيل و الاختصار و درجات المقياس و المستجيبين لها.

خ) مقاييس حركة العمالة:

تعتبر مقاييس حركة و تدفق العمالة نوعا من المقاييس الموضوعية و النمطية لقياس فعالية الموارد البشرية و ذلك لأنها تعتمد على بيانات مأخوذة من سجلات المنظمة دون أن تتأثر بأي آراء شخصية و هي نمطية لأنها توفر أساس جيد للمقارنة عبر الزمن و عبر الوحدات.

إن مقاييس حركة العمالة تشير إلى مدى انتماء و ارتباط الفرد بعمله فكلما زاد الانتماء و الارتباط للفرد قل غيابه، تأخره، تمارضه و تركه للخدمة.

و من أهم مقاييس حركة العمالة: معدل ترك الخدمة، معدل الغياب و معدل التأخير (1).

1) Mathis, R.L. Jackson, J.H. Human resource management essential perspectives 2nd edition south-western publishing, Cincinnati, Ohio (2002); pp 121-135.

(د) قياس أداء العاملين:

هو نشاط يقوم به كل مدير لكي يجدد من خلاله درجة كفاءة و فعالية مرؤوسيه في أداء العمل و يهدف تقييم أداء العاملين إلى أن يتعرفوا على مدى تقدمهم في العمل و إمكانية تحسينه، و على أساسه صرف الحوافز و التدريب و إعادة النظر في المسار الوظيفي⁽¹⁾.

4) تحديد و تحليل الانحرافات

يقوم المسؤولون عن خطط التطوير التنظيمي بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموجودة في الخطة و تحديد الفروق أو الانحرافات، هناك نوعان من الانحرافات (الانحرافات الطبيعية و الانحرافات غير الطبيعية).

أ) الانحرافات الطبيعية:

تتميز بالصفات التالية:

- انحراف بسيط في حجمه و هو فرق بسيط بين الخطة و التنفيذ.
- الانحراف غير متعمد و خارج عن السيطرة.
- الانحراف راجع لظروف طارئة.
- الانحراف غير متكرر
- الانحرافات لا تحتاج إلى علاج كبير و ربما بعض التحسين البسيط قد يكون هو العلاج.

ب) الانحرافات غير الطبيعية:

وهي تتصف بالصفات التالية:

- الانحرافات الجسيمة و كبيرة الحجم.
- الانحراف راجع لقصور في المنفذين و تعمدهم.
- الانحراف راجع لظروف معروفة.
- الانحرافات المتكررة.
- يتطلب الأمر إلى تدخل المسؤول عن التغيير التنظيمي لعلاج.

5) الإجراءات التصحيحية

تظهر المقارنة بين التنفيذ الفعلي للخطة و المعايير الموضوعة سلفا تفاوتاً أو انحرافاً، الأمر الذي يحتاج إلى بعض الإجراءات التصحيحية.

و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية العاجلة و الأساسية.

1) Kiessling, T and Harvey, M "The human resource management issues during an acquisition the target firm's top management team and key managers International journal of human resource management; 2006; pp 204-222.

أ) الإجراءات التصحيحية العاجلة:⁽¹⁾

هذه الإجراءات تناسب ضرورة إتخاذ تصرف سريع تعالج الأمر بسرعة، و من أمثلتها ما يلي:

- تشغيل العاملين لوقت إضافي لتحقيق السرعة في العمل.
- تشغيل عاملين جدد لوقت إضافي لتحقيق السرعة في العمل.
- إثارة حماس و دافعية العاملين من خلال حوافز استثنائية.
- إسناد جزء من العمل لجهات أخرى.
- استخدام مراقبين و مشرفين أكثر تشدداً.
- استخدام آلات أكثر أو تشغيلها لمدة أطول.

ب) الإجراءات التصحيحية الأساسية:

و هي تناسب الظروف التي فيها انحرافات عميقة و التي تحتاج إلى إجراءات جذرية، و من أمثلتها ما يلي:

- التراجع عن أسلوب التدخل و إعادة النظر فيه مرة أخرى، و ربما استخدام أسلوب آخر للتدخل.
- العودة إلى إعادة التشخيص و إعادة تحديد البدائل و إعادة تقييمها.
- تغيير جذري في الهيكل الإداري للعمل.
- إحداث تغييرات جذرية في المناصب و الأفراد.
- إحداث تغييرات جذرية في هياكل التنظيم.

المطلب الرابع: ترسيخ تجربة التغيير

يشير مفهوم ترسيخ التغيير التنظيمي إلى تغلغل قيم التغيير و التطوير في جذور المنظمة و أن يتم جعل التغيير و التطوير جزء من حياة المنظمة و حياة العاملين فيها.

هناك عدة عمليات التي تشير إلى الترسخ، نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

1) التطبيع الاجتماعي Socialization

يشير التطبيع الاجتماعي إلى قبول أفكار التدخل، بناء، تبادل المشاعر و المعايير الخاصة بالتطوير. لكي يستطيع العاملون أن يبنوا مشاعرهم و معاييرهم بحيث تكون في اتجاه التطوير فلا بد أن يتم التطبيع على أساس الشروط التالية:

- استمرارية التطبيع.
- التطبيع يبدأ منذ اللحظة الأولى للتدخل ويستمر حتى نهايته.
- معاشرة مراحل التطوير و التعرف عليها بشكل مستمر.
- تأهيل و تدريب العاملين الجدد على أفكار التطوير.

1) Boffo.C. Bareil, C evolution des préoccupatin des utilisateur en contex.2001,p48

2) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص118

2) بناء التعهدات Commitment

حيث تتاح الفرصة للعاملين إلى فهم كامل و تقبل تام لعملية التطوير التنظيمي و كذلك الأسلوب المستخدم في التدخل، و يؤدي ذلك للعاملين إلى بناء تعهداتهم.

يشير التعهد إلى ما يلي:

- إعلان نية العاملين لمناصرة جهود التطوير.
- يتم الإعلان بشكل صريح و معبر عن حرية الرأي.
- يتم الإعلان علنا و أمام الآخرين.

3) توزيع الحوافز Reward Allocation

يؤدي توزيع المنظمة للحوافز المادية و المعنوية على العاملين المناصرين لتطوير التنظيمي و المشاركين في ممارسات التدخل إلى تقوية جذور التطوير و تقبل العاملين لأفكاره و حماسهم لها.

يجب أن تتميز الحوافز بالآتي:

- تثير الدافع الداخلي للعاملين.
- تشبع الاحتياجات المهمة و الملحة للعاملين .
- تكون عادلة بحيث يحصل الفرد على الحوافز المناسبة للجهد.
- تكون فورية بحيث يحصل الفرد على حوافز فور إظهاره السلوك المناسب.
- تكون ذات تأثير قوي.

4) نقل التجربة Diffusion

و هي إمكانية تحويل الأفكار و نقلها من قسم لآخر أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى و يمكن تحقيق ذلك من خلال تبادل وجهات النظر و الاجتماعات و توفير المعلومات الكاملة و شفافية مع توضيح مزايا الأمر و الخطوات التي تمر بها عملية التطوير و التبعات التي تظهر من جراء بدء التنفيذ.

5) الإحساس بنبض التنفيذ

يمكن ترسيخ التجربة الخاصة بالتدخل و التغيير من خلال إشراك العاملين في جوانب تنفيذية.

من أهمها ما يلي:

- قياس إنجازات التطوير.
- مقارنة هذه الإنجازات بمعايير خطة التطوير.
- الإحساس بالانحرافات عن خطة التطوير.
- تحليل الانحرافات.
- المشاركة في اجتماعات و لقاءات التغذية العكسية.
- تصحيح مسار التطبيق.

المطلب الخامس: الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير

تعتمد الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير على مستويات التحليل، المتابعة، دمج الرؤى المتعددة و أهمية العلاقات، حدود التحكم الإداري و تطبيق المعرفة السيكلوجية.

1) مستويات التحليل و المتابعة و دمج الرؤى المتعددة

نجد أن المضمون الرئيسي له هو أن أي تغيير يكون المدير مسؤولاً عنه، يركز الاهتمام على مستويات متعددة داخل المنظمة. و قد يحتاج المدير إلى الحفاظ على حذره في متابعة آثار التغيير التي تقع خارج نطاق المنطقة المقصودة بالتغيير، و من أجل التفاعل مع العقبات و المفاجآت التي لا مفر منها و في ظل هذا الافتراض، ننصح بوجود نوع من المشاركة أو تفويض السلطة في جميع المنظمات، من أجل إدارة عملية التغيير بدلاً من السماح للمدير بالإشراف على عملية التنفيذ⁽¹⁾.

هذا لا يعني أن الإستراتيجية المقبولة فقط هي و جود فريق إداري للمشروعات على نفس المستوى الوظيفي، يقوم باتخاذ القرارات بشكل مشترك من أجل تحقيق التغيير.

2) أهمية العلاقات

إن عمليات التغيير تتطلب تركيزاً قوياً على العلاقات و التفاعلات بين الناس داخل المنظمات، لهذا نجد أن البحوث الراهنة ركزت على أهمية بناء شبكات العمل و العلاقات داخل و بين المنظمات.

من جهة، هناك اتجاه للبحث عن تفسيرات داخل الناس بمعايير مهارات التفكير و السمات الشخصية ، و من جهة أخرى هناك اتجاه معاكس للنظر إلى الجماعات و المنظمات كما لو كانت كيانات بذاتها و يمكن التعامل معها كما لو كانت مستقلة عن الناس الذين تتكون منهم و تركز النظرة المنطقية أن التغيير يتعلق بالناس، والذي يسعى إلى تفسير الظاهر من خلال معايير سمات الشخصية، المهارات، المعرفة و كل ما شابه ذلك داخل الفرد.

3) حدود التحكم الإداري

يستطيع المدراء التحكم في عمليات التغيير اعتماداً على ما يلي:

- الاتجاه الخطي: بمعنى أن عمليات التغيير تتحرك في شكل تتابع خطي من المراحل المنفصلة.
- قابلية التنبؤ: أي قدرة المدراء على التنبؤ الدقيق بما سوف يحدث بالمستقبل عقب عملية التغيير.
- قابلية التحكم: أنه إذا كانت عمليات التغيير تتمتع بالاتجاه الخطي و القابلية للتنبؤ ففي استطاعت المدراء ممارسة درجة عالية من التحكم فيها.

و بالنسبة للمدراء الممارسين يكون المضمون الرئيسي أنهم يحتاجون إلى المعرفة التي تحدد قدراتهم على التأثير في التطوي و نتائج التغيير. إن التخطيط الجيد و المتابعة الواعية يمكن أن تكون في صالح العملية بكل تأكيد و لكن في بعض الحالات سوف تكون هناك دائماً مجموعة من المؤثرات التي لا يمكن التنبؤ بها سلفاً، و تكون بعيدة عن التحكم المباشر للمدير.

1) Buono,F,A,"Technology Transfer through acquisition, management decision, london, (1997), p194.

4) تطبيق المعرفة السيكولوجية

إن توجيه الاهتمام للفهم الواسع للسيكولوجيا هو إيجاد منافع حقيقية لمنظمة ما تحديداً و الاستخدام الفعال لوسطاء التغيير. إن فهم عمليات التغيير المدعومة بالبراهين المستقاة من البحوث يجب أن تسلح المنظمات بالمعرفة الضرورية اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بنوع وسطاء التغيير الذين نحن في حاجة إليهم لحالة معينة. يتضمن ذلك المؤهلات الشخصية المطلوبة من جانب وسيط التغيير و ما إذا كان هذا الوسيط خارجياً أو من داخل المنظمة، و في بعض الظروف يكون وسيط التغيير الخارجي هو الأكثر ملاءمة ، و قد نجد توفر ذلك في العاملين القدامى الذين يمتلكون قدراً من المعارف التي تؤيد من أرجحية توصل المنظمة إلى الشخص المناسب الذي يلعب دور الوسيط الداخلي للتغيير.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي

نتناول في هذا المبحث كل من التطور التاريخي لدور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية قائد أم تابع للتغيير و أيضاً مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير.

المطلب الأول: التطور التاريخي لدور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

يظهر دور إدارة الموارد البشرية من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير و هذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المؤسسة هما (1) :

1) مرحلة التغيير لأجل التكيف

منذ منتصف السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروف و مواقف مضطربة و منافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير، إذ أصبح التغيير مفروضاً على المؤسسات بإعادة هيكلة و تقليص حجم العمالة معتبرين إيها زائدة عن الحاجة و غير منتجة. قد كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة مرافقة للتغييرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية.

فالتغيير التنظيمي مقرر و منفذ فعلياً من قبل المسيرين التنفيذيين فوجدت مصالح إدارة الموارد البشرية و مديريها أنفسهم يقومون بالمرافقة لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة لبعض المؤسسات من هنا نستنتج أن المؤسسات في هذه المرحلة كانت منقسمة بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير و إدارة الموارد البشرية الذين ينفذون، فهم نادراً ما يطلب منهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في قرار التغيير و في المقابل هم مطالبون بلعب دور المسهل و المعبئ للقدرات و مفاوض و وسيط اجتماعي مع العلم أن هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير يسجل ضمن سياق العلاقات السلطوية التي تكون متوترة في بعض الأحيان بين الرؤساء التنفيذيين و مديري الموارد البشرية.

كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تعيش بين الدور الفعال للتغيير و الذي يثمن مكانته و الدور الأدائي (أداة تمرير مشروع تغيير) الذي يمنحه إياه المقررين.

1) Ulrich,D. Beatty,D (2001) From partness to players : extending the HR playing Field, human resource management, London, winter 2001, pp293-307.

للخروج من هذه الحالة تمت الدعوة إلى تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يفترض إعادة صياغة علاقات السلطة بين الرؤساء التنفيذيين و اختصاصي الموارد البشرية الذين يجب الاعتراف لهم باحترافيتهم .

إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات و التي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في تكيف الأفراد مع ضغوطات المحيط، و إنحصار دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة و مساعدة و دعم الإدارات التنفيذية و الإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

2) مرحلة التغيير لسبق الحدث

منذ بداية التسعينيات إلى يومنا هذا يؤكد الإستراتيجيون أن بناء الميزة التنافسية تقوم أولاً و أخيراً على تحليل الكفاءات الداخلية و الخارجية القابلة لتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة و ذات قيمة للزبون، في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك فهو يتطلب ثورة ثقافية، هيكلية و فعلية في المؤسسات. و من هنا تصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية إستراتيجية تبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة و تجد نفسها مسؤولة عن بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يتحمل مدير و الموارد البشرية مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب و تبادل المعارف لتحقيق التفوق.

وفي ظل المحيط الحالي، من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها و التي ترغب في التغيير، و هذا الواقع يجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحديد طموح إستراتيجي، لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة لا تعطى فقط إلى قسم الموارد البشرية أو تترك لمبادرة و مسؤولية مدير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تستفيد اليوم من إعادة تنميتها، لذلك تطرح مسألة احترافية لمارسيها بشكل ملح و لا تجد معارضة من قبل أي مسؤول في المؤسسة. لكن يبقى الإشكال في تقاسم السلطة بين الرؤساء التنفيذيين و اختصاصي الموارد البشرية الذي يظهر أنه بعيد عن المعالجة بالاتفاق.

كما أن التطورات الأخيرة في علم التسيير (نظرية تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير) تعيد النظر في موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية و تجعلها في قلب التغييرات التي تعيشها المؤسسات. فالمنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث، يجب عليها توجيه التغيير و كذلك المطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة، فمسؤولوا هذه الوظيفة كان عليهم تقليدياً تقديم خدمات (إدارية و وظيفية) و يكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير. و في الوقت الحالي يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الإستراتيجيين إذ يسبقون الحدث مبادرين و وكلاء و دافعون للتغيير.

فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارستها و تنظيمها و مهامها داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية قائد أم تابع في التغيير

يعد التغيير التنظيمي من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية اليوم حسب عدة باحثين. وهناك ثلاثة مؤشرات ذات طبيعة مختلفة تؤكد ذلك (1) :

- قيادة التغيير تفرض نفسها كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك على الأقل في المؤسسات الكبرى .
- أصبحت مسألة التغيير التنظيمي تدرس من قبل إدارة الموارد البشرية بعدما كانت حكرًا على المخططين و المنظمين.
- يوجد عدد كبير من المكاتب الاستشارية المتخصصة للإستراتيجية و التنظيم قسما خاصا فقط لقيادة التغيير، كما طورت مناهج تقوم على منطق إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة لتسيير البعد الإنساني بدل من استعمال المنطق الحدسي في إدارته.

يشير البعض الآخر من الباحثين، أن دور فاعلي إدارة الموارد البشرية التي يكون لها رؤية أشمل لمختلف أبعاد التغيير، فوظيفة إدارة الموارد البشرية وحدها قادرة على هذا التصور غير المجرد من الاتجاهات التي يمكن أن تظهر خلال تنفيذ التغيير و أن تسيير التغيير له سيرورة معقدة لذلك يفرض رؤية مشتركة و ممتدة، و أيضا النظرة المتكاملة و الملمة التي من المفروض أن يمتاز بها مدير الموارد البشرية و التي تجعله الأقدر و الأكفأ لتسيير التغيير، باعتبار هذه الأخيرة عملية معقدة و متشعبة و نجاحها أو فشلها متوقف على من ينفذها بفعالية. لذلك يجب على المدير مهمة تقليص ردود الأفعال السلبية على مشروع التغيير من قبل هؤلاء المنفذين له و الذين يتواجدون في كل أرجاء المؤسسة و تشجيعهم على قبوله و حتى تبرئ و خلق المناخ المناسب لإحداثه.

لتوضيح طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير يتفق عدد من الباحثين على انتشار فلسفتين في تصور عملها في المؤسسات هما:

- 1 - إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة تسيير التغيير، لذلك توضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل و تدعيم و مساعدة بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة، فهي عضو ضبط خاضع للإستراتيجية معفى من المشاركة في صنع الخيارات الإستراتيجية و يسهر على تحقيق توازن احتياجات العاملين من خلال تطبيقه للمخططات الاجتماعية و تسريح العاملين الزائدين كنتيجة للتغيير المقرر من قبل الإدارات التنفيذية.
- 2 - ترى الفلسفة الثانية و التي توضح طبيعة دور إدارة الموارد البشرية على أنها مكون أساسي و إستراتيجي و محرك هام و قائد في تسيير التغيير، يبقى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة.

من هنا نخلص إلى أن النظرة لإدارة الموارد البشرية باعتباره ا عاملا تصحيحيا تؤثر على الإدارة التي تهتم بشؤونها و في هذه الحالة يكون دورها في التغيير ذا طابع وسائلي (أداة) و تابع، في حين تؤدي النظرة إليه كمحرك إلى قيام هذه الإدارة بدور المكون الفاعل و القائد للتغيير، و على هذا الأساس يكون دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة و أهميته هما اللذان يحددان طبيعة الدور المنتظر منها، مع العلم أن كل المنظرين في علم التسيير اليوم و حتى الممارسين يؤكدون على أهمية دور إدارة الموارد البشرية

(1) طيطي خضر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص205.

و اعتباره ا عاملا محركا و فاعلا إستراتيجيا يمثل أحد أهم أصول المنظمة بفضل القدرات و الكفاءات التي يمتلكها، من هنا تكون قيادة إدارة الموارد البشرية للتغيير عملية لا جدال فيها.

و نستخلص أيضا أنه إذا كان أسلوب إدارة التغيير بالفرض و الإيجاب تكون النظرة لإدارة الموارد البشرية هنا كعامل تصحيحي و يعامل (كموضوع). و بالتالي يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معالجة احتياجات الموارد البشرية و يكون ذا طبيعة أذاتية، فهي إدارة تابعة تسهل عمل الإدارة العليا و بقية الإدارات التنفيذية.

أما أسلوب إدارة التغيير بالتفاوض، فهو يكشف عن مورد بشري ينظر إليه كمحرك فاعل في التغيير، من تم تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المكون الإستراتيجي و تشارك في اتخاذ قرارات التغيير و تقود عماليته و ليست أداة للضبط فقط.

إذا يكون هناك دائما دور لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير و يبقى التساؤل مطروح حول درجة أهمية هذا الدور، فهي حينما تقوم بدور المسهل و المساعد للإدارات الأخرى المقررة للتغيير فهي في هذه الحالة أداة لتنفيذ التغيير و تكون بالتالي درجة أهميتها منخفضة. أما إذا قامت بدور المحرك الرئيسي و الفاعل الإستراتيجي فهي مكون أساسي في سيرورة التغيير، فهي تتحمل مسؤولية قيادته حينما تكون درجة أهمية الدور الممنوح لها عالية مع العلم أن عدة باحثين اليوم يؤكدون على زيادة أهمية دورها في المنظمات ألا يكون هذا مؤشرا على زيادة أهمية دورها في تسيير التغيير لتكون قائدا لعملياته و لإنجاح مشاريع التغيير المتعددة الأشكال و الأنواع و التي أصبحت حاضرة الوجود بشكل دائم في حياة المنظمات.

كما أن تسيير الموارد البشرية ليس حكرا على إدارة الموارد البشرية، فالمسؤولون التنفيذيون لهم أيضا دور مهم في هذا المجال و لكن لهذه الإدارة دور هام في قيادة التغيير حيث يكون لها دور مزدوج:

1 - يمكن لها أن تشارك في انطلاق عملية التغيير مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى في المنظمة و هي في أحسن موقع من غيرها من الوظائف لتفعل ذلك، و تشكل القاسم المشترك بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير.

2 - من جهة أخرى عليها أن تشارك في قيادة التغيير و تنشيط العملية التي تنظم كل مسعى نحوه و عليها أن تمضي في حركة ألا تخصص، و يمكن شرح ألا تخصص لوظيفة الموارد البشرية على أنها تتميز بأمرين هامين: فمن جهة لا ينحصر تسيير الموارد البشرية على الكفاءات المحتركة من قبل الأفراد فحسب بل في كل مراكز المسؤولية. و من جهة ثانية أن يمتلك الأفراد قدرات فهم الوظائف الأخرى و الوهية الإستراتيجية و هذا مطلوب منهم في مجال قيادة التغيير التنظيمي أكثر من غيره من المجالات الأخرى.

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير

إدارة الموارد البشرية كفاعل رئيسي في التحولات التي تعيشها المنظمة تكشف عن مجالات جديدة للتدخل، تتطلب منها القيام بمهام، امتلاك معارف وكفاءات جديدة.

لقد أجريت دراسة في بعض الشركات متعددة الجنسيات حول مجال عمل إدارة الموارد البشرية بينت أنه " منذ 15 سنة كان أغلب المواضيع التي يعالجها مديرو الموارد البشرية مشاكل تقليدية في تسيير الأفراد

أما اليوم فإن 90% من بينها تتناول بالخصوص التغييرات التنظيمية للاستجابة إلى الرهانات التسويقية و التنافسية⁽¹⁾.

يمكن حصر المهام التي تتدخل من خلالها إدارة الموارد البشرية عمليا في إدارة التغيير فيما يلي: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، التعبئة، الاستشارة و المفاوضة.

1) التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

هو دمج وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجيات التنظيمية أي اقتراب إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا للمنظمة، ففي ظل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد التوجهات الكبرى للموارد البشرية من خلال قيامها بإعداد و صياغة الإستراتيجيات التنظيمية و تنفيذها و حتى تقييمها، فهي تقوم بتطوير برامج تسيير الموارد البشرية مدعومة بإستراتيجية المنظمة.

هناك ثلاث مبادئ أساسية يقوم عليها التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

- 1 - الحاجة للترابط الداخلي لممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بينها و الضرورة الملحة للترابط الخارجي مع إستراتيجية المنظمة، بمعنى آخر يتعلق الأمر بترابط أنظمة الموارد البشرية مع الإستراتيجية و ترابطها المندمج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، علما بلأن هذا يحدث في كل المستويات التنظيمية .
- 2 - تصمم إستراتيجية الموارد البشرية بعد القيام بتحليل الرهانات الإستراتيجية سواء تلك المتعلقة بالأعمال أو الموارد البشرية، يشكل التحليل التناهي و المتمثل في أثر الأعمال على الموارد البشرية من جهة و أثر الموارد البشرية على الأعمال من جهة أخرى، و هو هدف إستراتيجية الموارد البشرية، و الذي يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للأعمال.
- 3 - يكون للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية معنى فقط حينما يساهم في تحسين مختلف المؤشرات المرتبطة بتحقيق فعالية المنظمة .

فكرة الترابط هذه يركز عليها العديد من الباحثين "Pudelko,M"، أن هناك نوعين من الترابط الإستراتيجي للموارد البشرية، يتمثل الأول في اختيار الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية بالتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للأعمال و هناك ما يسمى عموما بالترابط الخارجي لأنه يهتم بربط وظيفة الموارد البشرية مع شيء يعتبر خارجيا بالنسبة لها، أما الثاني فيتعلق بانسجام عمليات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية و هذا ما نسميه الترابط الداخلي لأنه يتم داخل وظيفة الموارد البشرية، فالترابط الداخلي يعني أن كل عمليات و برامج الموارد البشرية تمارس بالتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية⁽²⁾.

على هذا الأساس نجد مدير إدارة الموارد البشرية يسعى من خلال أدواره للتقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الإستراتيجية ليحقق الترابط المزدوج (داخلي /خارجي) للإستراتيجية الموارد البشرية، حيث تشكل الأهداف الإستراتيجية العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية و الأنشطة الملموسة التي يجب أن يمارسها مدير الموارد البشرية و فريقه حتى تطبق هذه الإستراتيجية واقعا.

1) KiesslingM the human resource management, 2006,p 265

2) Pudelko,M (2006) A comparison of HRM systems in USA, Japan and Germany in their socio-economic context, Human resource management journal, 16,2; pp123,153.

و لكي يكون لمدير الموارد البشرية دور الشريك الإستراتيجي لابد أن تتوفر فيه خمس شروط أساسية:

- 1 - أن يكون ملما بالواقع الداخلي و الخارجي للمنظمة من حيث (مكانتها التنافسية، رهاناتها الإستراتيجية، منتجاتها و خدماتها، محيطها الخارجي و تغيراته في جميع المجالات رقم أعمالها و غير ذلك من المعلومات).
- 2 - أن يكون في خدمة الأطراف المعنية سواء داخلياً أو خارجية عن المنظمة، كرئيس المنظمة و بقية الرؤساء و حتى الأفراد العاملين بصفة عامة.
- 3 - يقوم بتقييم تسييره للموارد البشرية في المنظمة، فهو يقيم أنشطته و أثارها على المنظمة و مواردها البشرية كالتكوين حيث يقيم نتائج برامج إن أحدثت زيادة في رأسمال الكفاءات للمنظمة فهذا يمثل انشغالا حقيقيا للشريك الإستراتيجي و ليس تنفيذاً للأوامر فحسب.
- 4 - أن يفكر على المدى المتوسط في مدى ارتباط أفعالها مع الاحتياجات التنظيمية بدل أن يفكر في الأفراد التابعين له فقط، و يفكر في نتائج أفعاله بدل من الفعل في حد ذاته كما يفكر في الأعمال بدل من الموارد البشرية، فالمرور من دور المنفذ إلى دور الشريك الإستراتيجي يفرض على مدير الموارد البشرية أن يغير في طريقته في التفكير ثم يتصرف.
- 5 - يزيد في قيادة الموارد البشرية حيث يجب أن يقوم بالدور المحامي عن الموارد البشرية كما يقدم للمنظمة الوسائل و الأنظمة التي ترفع من القدرات الفردية و التنظيمية، يجب عليه أن يكون القائد المسلم به لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

على هذا الأساس يفرض الدور الإستراتيجي على مدير الموارد البشرية القيام بالمهام التالية (1) :

- يضع أهدافا إستراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع رؤية المؤسسة و رسالتها و قيمها.
- يصمم مخططات نشاط الموارد البشرية مشتقة من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة و التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات و الوسائل المعدة من قبل كل وظيفة تنظيمية و هذا لضمان نزاهة وظيفة الموارد البشرية و علاقتها بالوظائف الأخرى .
- يعد سياسات خاصة بتغطية الاحتياجات من اليد العاملة على المستويين النوعي و الكمي مع ضمان السلوكيات الضرورية من قبل الأفراد بتوفيره ظروف عمل محفزة.
- يؤثر على سلوكيات العاملين حسب الأهداف المراد الوصول إليها مع ضمانه حصولهم على المعارف و المهارات الضرورية حتى يمارسوا وظائفهم بفعالية.
- يتحمل مديي الموارد البشرية مسؤولية تقوية الثقافة التنظيمية و تشجيع تقاسمها كما يسعى لتحقيق الانسجام بين ممارسات تسيير الموارد البشرية، فهو بهذا يلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل الإستراتيجيات التنظيمية.
- يقدم خبراته و معرفته لفريق الإدارة العليا .
- يشارك في القرارات الإستراتيجية سواء تلك المتعلقة بالأعمال أو الموارد البشرية.
- يصمم مع الإدارة العليا و يضع إستراتيجيات الموارد البشرية مرتبطة بإستراتيجية الأعمال للمنظمة، بهذا يمكن لمدير الموارد البشرية فهم الأهداف و الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها و من ثم تحديد الدور المطلوب منه بشكل أفضل.
- يقدم المعلومات لمديري الوحدات التنظيمية بكل ما يتعلق بالموارد البشرية.

1) Paillé,P(2004) Transformation des organisation et engagement organisationnel : Tendances actuelles et pistes de recherche, Revue de gestion des ressources humaines, pp 45-55.

- عليه أن يكون مطلعاً و عارفاً بكل الأعمال و يتابع تطورها محافظاً بذلك على تواصل مستمر مع فريق الإدارة.
- إيجاد الحلول لمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.
- يقوم بالتحليل و التوفيق بين مصالح المنظمة و الأفراد.
- تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية التي ترى أن القيمة الاقتصادية نادراً ما تخلق من خلال القضاء على القيمة الاجتماعية.

2) تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات

تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات تعبر عن الاستجابة لإشكالية التغيير الذي تقوم بها المنظمات للحفاظ على تنافسيتها، فالتغيير يحتاج إلى كفاءات حتى ينجح حيث يقول Reichers, A "إن الكفاءات تدمج كلياً في مقاربتها المعطيات الهيكلية لمحيط متغير و متذبذب و الذي من الصعب التحكم فيه" (1).

و يقترح Strebil, P تعريفاً للكفاءات بقوله " الكفاءات هي مصدر القدرة على مواجهة التحديات الثلاثة التي تميز مجتمع ما بعد الصناعة، إننا في مجتمع الأحداث و الوقائع المتغيرة، في مجتمع الخدمات التي تأخذ الأولوية على الإنتاج، في مجتمع الاتصالات و الكفاءات تدرج ضمن هذه الثلاثية. فالقدرة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة و المتغيرة هي التي تسمح بوصف شخص ما بالكفاءة" (2).

أما تسيير الكفاءات فهو يتعلق بالمبادئ و الوسائل و الممارسات المعبأة من قبل المنظمة للحصول على الكفاءات الفردية و الجماعية التي هي بحاجة إليها في الحاضر و المستقبل.

نموذج الكفاءات له تأثير و معنى عميق على تسيير الموارد البشرية فالكفاءات تمثل تحولاً حاسماً في طريقة تصور تسيير الموارد البشرية و يؤكد Livian, Y, F على ذلك بقوله " العمل بمفهوم الكفاءات يطور بالتأكيد من تسيير الموارد البشرية و أصبح مطلوباً من إدارة الموارد البشرية أن تحلل سلوك كل فرد و المقارنة بينه و بين ما تتطلبه المنظمة من الكفاءات التي ستكون هي رأس مالها في المستقبل القريب" (3).

و عليه فإن مفهوم الكفاءات يعتبر من القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لذلك على المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و في هذه الحالة لا يسير مدير الموارد البشرية عقود العمل أو العلاقات بل يسير المعارف و المهارات و الاستعدادات الفردية و الجماعية و يسخرها لمصلحة المنظمة و أهدافها تحت تأثير محيط معقد و شديد التغيير. في ظل مختلف التغييرات التي تعيشها المنظمة في إدارة الموارد البشرية مفروض عليها تسيير مواردها البشرية حسب مدخل الكفاءات باعتباره يدمج فكرة التغيي كواقع دائم الحضور في حياة المنظمة و يضع سياسات لتسهيير هذه الموارد قائمة أساساً على فكرة رفض الجهود و الاستعداد لأي تغيير يمكن أن يحدث.

1) Reichers, A, E. Wanous, J, P. & Austin, J, T (1997) Understanding and managing cynism about organizationel change, Academey of management executive; pp48-59.

2) Strebil, P (2000) Pourquoi les salaries resistant-ils au changement, p3-22, paris, édition d'organisation.

3) Livian, Y, F (2001), Comment Conduire un chengement organisationnel ? RH les apports de la psychologie du travail, Paris, Edition des organisation.

بناء على هذا يمكن حصر خصائص نموذج الكفاءات كالتالي:

- يعاد النظر في مفاهيم مناصب العمل و المؤهلات، معتبرا إياها جامدة لصالح مفهوم الكفاءات بالبعد الديناميكي المرن و الذي يناسب واقع المنظمات التي تعيش التغيير المستمر .
- تعتبر كل النظم القائمة و المبنية على الوظائف لصالح نظم معتمدة على الموارد البشرية و كفاءاتها.
- تسهي إدارة الموارد البشرية نوعيات الموارد البشرية و لا تقتصر على الأعداد فقط و تقاربها مع تلك الموجودة لدى منافسيها، كما تعد قوائم الكفاءات المرجعية التي تساعد في التعرف على مواردها الحالية و المحتملة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل و تحديد الاحتياجات من خلال تسيير تنبئي للوظائف و الكفاءات مما يتطلب وضوح الرؤية الإستراتيجية حتى تتمكن من ترجمتها إلى احتياجات من كفاءات و وضع قوائم للوظائف المستهدفة.
- لا يتم التوظيف على أساس أن منصب العمل لا يتغير و من تم تهتم فقط بخصائصه الحالية و ضرورة مطابقتها مع مواصفات القادم الجديد، بل ننظر إليه على أساس أنه قابل لتغيير لذلك يجب أن ننشغل بمستقبله أثناء هذه العملية.
- عملية التقييم تتم بصورة مستمرة معتمدة على أساليب و أنظمة فعالة تسمح بالكشف عن الكفاءات الكامنة و تحدد طرق تسريعها و الحفاظ عليها و كيفية نقلها و تصحيح الانحرافات إن وجدت من خلال عملية التكوين.
- تصميم برامج التكوين على أساس فردي، جماعي و مستقبلي أيضا باعتبار أن محتوى الوظائف في تغير مستمر أو في حالة خلق وظائف مستقبلية مع توفير جو يشجع على التعلم المستمر و تبادل المعارف بين مختلف أفراد المنظمة.
- تحديد الأجور يتم على أساس الكفاءات المملوكة من قبل العامل و هي التي تحدد معامل التصنيف و ليس منصبه الوظيفي باعتبار هذا الأخير لا يمثل مرجع لنموذج الكفاءات.
- تصمم مخططات الحراك الوظيفي (تغيير المهنة، الوظيفة، مجال النشاط) أو الحراك الجغرافي (تغيير المصلحة، القسم، الوحدة) في مسعى لتحقيق المرونة و سرعة رد الفعل و تحقيق التوازن في هرم السن و هيكل الكفاءات.

يقول Herscovtch,L أن " حراك الموارد البشرية بصفة عامة يتوقف أساسا على قدرتها على التكيف مع التغيرات مما يعني أن تكيف كفاءات فرد ما يمكن أن تلاحظ و تقيم من خلال إما درجة تعدد مهاراته (مجموع الكفاءات المتحكم فيها من قبل فرد ما خلال فترة زمنية معينة) أو من خلال حراكه الفكري أي قدرته على مواجهة وضعيات جديدة مستعملا كل مكتسباته الفكرية لتحقيق أهداف إبداعية، و عندما تختار المنظمة تطوير الحراك لتتحقق تكيف كفاءاتها فإنها تحاول تقليد ضعفها في مواجهة التغيرات المحتملة و على ذلك فإن إجراءات الحراك تسمح باستعداد إدارة الموارد البشرية للمنظمة على مواجهة أي تغيرات يمكن أن تحدث و بنجاح" (1) .

1) Herscovitch,L & meyer,J (2002) Commitment to organizational change extension of a three-component model, journal of applied psychology, pp474-487.

3) تعبئة الموارد البشرية

تعرف التعبئة على أنها قرارات و أفعال لها أهداف تسعى إليها وتتمثل في تنمية تعلق العامل بمنظمتها و فريق عمله لتحقيق الأهداف الجماعية و جعل التنظيم في أحسن أداء، في حين يعنى الالتزام التنظيمي بلقبول و الاقتناع العميق للأفراد بقيم و أهداف المنظمة و بدل جهود معتبرة لأجلها و الرغبة الكبيرة في الحفاظ على الانتماء إليها. التعبئة لها بعد تنظيمي أكثر و تأتي قبل الالتزام باعتبارها حزمة من الممارسات، فهي أداة خدمة لإدارة الموارد البشرية و من تم وسيلة لمراقبة التغيير بمعنى أن تعبئة الموارد البشرية لا تؤدي بالضرورة إلى التزامهم نحو المنظمة فهي تفرض ضرورة طرح مشكل مجموعة ممارسات تسيير الموارد البشرية انطلاقاً من أن النجاح يتوقف على القدرة على القيام بعدد كبير من الأنشطة و الاهتمام بمجموع أفراد المنظمة في نفس الوقت.

نحتاج أثناء التغيير إلى التعبئة لتشجيع القبول به و تخفيض حدة المقاومة له، و إدارة الموارد البشرية تلعب دور المحرك القادر على تعبئة مختلف فاعلي المنظمة حتى و إن تم ذلك بالتعاون مع بقية إدارات المنظمة فهي مع غيرها من الإدارات تقوم بعدة ممارسات تعبوية نذكر منها:

أ) نظام عادل للحوافز و المكافآت :

و الذي يعتبر من أصعب مهام إدارة الموارد البشرية و من أكثرها تأثيراً على درجة تعبئة الموارد البشرية على قبول التغيير و تبنيه، فهو قد يساعد و يسهل عملية قبول التغييرات و مشجعا على السلوكيات و التصرفات المرغوبة ليخفف من حدة المقاومة أو يزيد من حدة الاختلاف و الرفع منه (المقاومة لأي تغيير تقوم به المنظمة)، فبدود الأفعال هذه متوقفة على مدى عدالة هذا النظام.

ب) التكوين و تنمية الكفاءات :

تعود مهمة إدارة عملية التكوين إلى إدارة الموارد البشرية التي أضحت تحتل مكانة هامة في الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية، و بسبب التغييرات و التطورات العديدة التي تعيشها المنظمة لم يعد التكوين و كذلك التطوير عملية آلية بل يمثلان عملية مستمرة في سيرورة نشاط المنظمة كي يسمحا لها بالتكيف و المبادرة. فهما يمكنان المنظمة من توفير يد عاملة تمتلك أحدث المهارات و المعارف و أفضل السلوكيات مستعدة في كل الأوقات لمواجهة التغييرات و تحقيق نجاحها، فالوظيفية التي يضمنها التكوين و تطوير القدرات تعتبر أداة تعبئة هامة في ظل التغييرات التي تعيشها المنظمة و التي تعيد النظر عموماً في مسألة ضمان منصب العمل مدى الحياة (الوظيفية في نفس المنظمة).

ت) إعادة النظر في تنظيم العمل القائم على فرق العمل:

يعني تنظيم مرن للعمل للاستجابة لتغيرات المحيط مع العلم أن هذه الفروق المندمجة في الهياكل الرسمية للتنظيم تمكن العاملين من المشاركة في تسيير التغيير و حتى المبادرة به، مما يقلل من المقاومة له و تحقيق فعالية إنجازهم، و ينشغل مدير إدارة الموارد البشرية مع غيره من المديرين بمسألة تنظيم عمل قائم على المشاركة بهدف تحقيق التعبئة حول مشاريع المنظمة لمشاريع التغيير مثلاً.

(ث) الإدارة بالمشاريع:

من أهم الممارسات التعبوية والطرق الفعالة لمرافقة التغيير، تنطلق إدارة المشاريع من مبدأ أن لكل تغيير مقاومة، و لا يمكن الحصول على الإبداع و الابتكار دون تسيير صارم للتغيير. و من مدخل شامل و ممتد للمشروع في المنظمة، فالإدارة بالمشاريع هي طريقة لإدارة التغيير من نوع أفقي أي بدلا من تمرير الإبداع من أعلى السلم الرئاسي، تكون الإدارة مسؤولة مباشرة عن تحقيق المشروع من مرحلة تصميمه حتى تنفيذه متدخلة بذلك في كل المستويات.

(ج) الاتصالات و تقاسم المعلومات :

الاتصال هو وسيلة لتعبئة كل فاعلي المنظمة لتحقيق الانخراط في التغيير و ضمان نجاحه أثناء التنفيذ و هناك نوعان من الاتصال: الاتصال بهدف الإعلام فهو يهدف لنقل المعلومات دون الاهتمام بطبيعة و نوعية ردود الأفعال و الإعلام بهدف المشاركة فهنا نبحث عن مشاركة الأفراد و إثارة النقاش و الحوار حول مشروع التغيير، و الهدف الأساسي في الاتصال يتمثل في انضمام أكبر عدد من العاملين للتغيير حتى يتحقق في ظل اتفاق تام، و من الأفضل أن يستعمل الاتصال كقاعدة أساسية في بناء التغيير و ما يعني ذلك من مشاركة مختلف فاعلي المنظمة في مشروع التغيير و في كل مراحلها على أن يستعمل كوسيلة لأنه في هذه الحالة لن يقوم بالدور المنتظر منه و هو التعبئة. فالهدف من تنشيط حركة تدفق المعلومات ليس توزيع المعلومة فقط بل يحتوي على رهانات حساسة ترتبط بتوحيد هوية و هدف كل أعضاء التنظيم لتحقيق نجاح التغييرات.

(ح) ضمان منصب العمل :

هو عامل معجب بالممارسات التسرييرية التي تتماشى و قيمه و تلبي حاجاته و من أهمها ضمان منصب عمله. و لكن في الحقيقة تظل هذه الالتزامات معنوية و أخلاقية فقط من قبل الإدارة نحو عمالها ففي ظل المحيط الحالي و المتميز بمنافسة شديدة فإن مفاهيم مثل ضمان منصب العمل لا يمكن إجراؤها و الالتزام بها فهي تعتبر إلزاما تقليديا تزعر بقية العاملين في منظماتهم. لذلك يجد المسيرون اليوم أنفسهم أمام مأزق ثنائي الأبعاد، فمن جهة يمنحهم المحيط فرصا أو قيودا تفرض عليهم ضرورة التغيير و إعادة هيكلة منظماتهم و هذا ما يؤدي إلى التخفيض من حجم العاملين بهدف التقليل من التكاليف و تحسين فاعلية التنظيم و من جهة أخرى فإن التزام العاملين يمثل مكسبا إستراتيجيا هاما لمواجهة المنافسين الذين يتطورون في نفس نشاط.

فيمكن اعتبار التعبئة لمقايضة لضمان منصب العمل، و ذلك بالاستثمار في التكوين باعتباره يضمن توظيف العاملين و هنا تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية.

(د) الاستشارة:

إن الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية قد تزايد مؤخرا بسبب تعاظم مساهمتها في إستراتيجية المنظمة، فهي تشارك بفضل هذا الدور و غيره في تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة و من تم المساعدة في تحقيق نجاح التغييرات التي تعيشها.

فعمل مدير إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على المساعدة التي تقدمها في الجانب القانوني فحسب بل تتعدى إلى مجالات أخرى فرضها الواقع الجديد للمنظمة اليوم. حيث لم يعد فيها التغيير حدثاً عابراً بل هو واقع دائم الحضور يمس بكل مكوناتها و من بينها الموارد البشرية.

و يكون وكيل التغيير هي مصلحة الموارد البشرية، فهي تمتلك الكفاءات الضرورية لتسهيل تنفيذ التغييرات في المنظمة و الحفاظ على المرونة و قدرة تكيفها.

من بين هذه الكفاءات القدرة على تقديم الاستشارة و المساعدة العلمية و التقنية باستعمال أدوات خاصة لا تمتلكها و لا تحسن استعمالها إلا إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مما يمكنها من المشاركة في إحداث التغييرات المطلوبة و بنجاح.

إذا وظيفتها الاستشارية تتطلب منها أن تمتلك أدوات تسمح لها بتشخيص واقع المنظمة أولاً و المساعدة في المرحلة التالية على إتخاذ القرارات اللازمة.

1 - أدوات التشخيص:

حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بأفضل تشخيص عن واقع الموارد البشرية في المنظمة، يجب أن تعتمد على أدوات علمية منها ما هو مأخوذ من علوم التسيير و أخرى من علم الديموغرافية و أخيراً من العلوم الاجتماعية و هذا حسب "Applebaum,H" (1).

أ) أدوات مأخوذة من علوم التسيير:

و نذكر منها :

- المؤشرات التي تسمح بتقديم صورة ذات دلالة لظاهرة الملاحظة، يمكن أن تعبر عن المؤشر بالنسب المئوية أو المعدلات أو صور، كما تسهل قراءات الظاهرة المدروسة فهي تسمح بفهم ديناميكية تنظيم ما و تتبع تطور هذا التنظيم إذا أعد لفترات طويلة.
- لوحة القيادة: عبارة عن مجموعة مؤشرات تقدم تقارير عن حالة معينة، فهي وسيلة لاتخاذ القرارات، الرقابة و المقارنة على المدى الزمني و المكاني. كل الوظائف الكبرى في المنظمة يمكن أن تكون مواضيع لبناء لوحة القيادة و من بينها وظيفة الموارد البشرية التي يمكن أن تنجز عدة لوحات للقيادة و هذا على أساس معلومات مأخوذة من الحصيلة الاجتماعية (متابعة أعداد العاملين، متابعة الأجور، نشاطات التكوين، حوادث العمل).
- دراسة الأحداث الحرجة و سوء التشغيل الذي هو عرض مرضي لذلك يجب الربط بين عدة مؤشرات لبناء تشخيص حالة ما تعيشها المنظمة و من هذه المؤشرات (المؤشرات السلوكية، مؤشرات الأداء، مؤشرات الصراع الضمني و الظاهري).
- طريقة الملاحظة و التشخيص القائم على دراسة المحيط حيث يقترح التحليل الإستراتيجي هذه الطريقة و هي قائمة على منهج النظم، فهي تعتمد على معلومات الخام التي يوفرها المحيط الخارجي عن مجموع أنظمتها الفرعية من البيانات (ديموغرافية، اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، سياسية و قانونية).

1) Applebaum,H.s, Wohl,L, (2000) Transformation or change same prescription for health care organization, managing service quality , Bedford, Volume10,Issue5? pP279-298.

(ب) أدوات مأخوذة من الديموغرافية:

هذه التقنية هي تطبيق مباشر لمعلومات المجموعة في الحصيلة الاجتماعية الخاصة بأعداد العاملين. انطلاقاً من هذه البيانات الخام الثابتة و الخطية من الممكن وضع عدد معين من الإسقاطات حول التطور الاجتماعي و الديموغرافي للمنظمة. و من تم يتم صياغة عدة أهرامات منها هرم السن ، الأقدمية، الجنس، المؤهلات، و إعداد هذه الأهرامات يساعد في تحديد إستراتيجية المنظمة و كذلك إعداد المخططات الاجتماعية الخاصة بتسريح العاملين في حالة ما إذا تطلب التغيير ذلك.

(ج) أدوات مأخوذة من العلوم الاجتماعية:

إن مساهمة العلوم الاجتماعية في تطوير تسيير الموارد البشرية ذات أهمية بالغة فهي تركز على ضرورة تحقيق توازن الإنسان في العمل و الأدوات الأساسية المأخوذة من العلوم الاجتماعية و التي تكمل حزمة أدوات إدارة الموارد البشرية مع العلم أنها ذات فائدة كبيرة خلال الاستعداد للقيام بالتغييرات سواء أكانت المفروضة أم المقصودة (تقنيات المقابلة، الاستبيان، التشخيص الاجتماعي).

2 - أدوات تساعد في اتخاذ قرارات التدقيق

تتمثل في بناء مؤشرات عديدة و ملائمة و يمكن تحليلها، و يبنى على منهجية لها تقنياتها و وسائلها الخاصة. و من الضروري معرفة أبعاد التدقيق الأساسية لأنه طريقة جد مستعملة في تسيير الموارد البشرية، فهو يعتمد على معالجة المؤشرات المبنية أولاً في لوحة القيادة، هذه المؤشرات يمكن أن تكون نسبا عن الإنتاجية أو حصة سوقية أو هامش ربح أو القيمة المضافة أو الوسائل المستعملة (اليد العاملة، الاستثمارات، كتلة الأجور) أو هياكل (هيكل رأس المال الدائم، هرم المؤهلات ، الهيكل التنظيمي) أو المحيط الاجتماعي (مؤشر التنمية).

بالاعتماد على كل هذه الأدوات سواء تلك المأخوذة من علوم التسيير أو الديموغرافية أو العلوم الاجتماعية وصولاً إلى المرحلة التالية المتمثلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتنبأ بما يمكن أن يحدث و تعد سيناريوهات مستقبلية عن الموارد البشرية. فهذه الأدوات هي الدعائم المنهجية لإدارة الموارد البشرية حينما تقوم بدورها الاستشاري فهي تسمح لها بالإلهام و بطريقة عملية بكل ما يحدث في المنظمة و يؤثر على مواردها البشرية و ردت فعل هذه الموارد اتجاهه و درجة مقاومتهم أو قبولهم لكل تغيير مبرمج، من تم الخروج بقرارات في صيغة اقتراحات تقدمها للإدارة العليا. فالمشاركة في الخيارات السياسية للإدارة العليا و احتلال مكانة في تحديد التوجهات الكبرى يعتبر رهانا إستراتيجياً لإدارة الموارد البشرية لفوائد التغيير.

(هـ) المفاوضة:

يجب أن يكون أسلوب تسيير واضح يجعل السلطة و علاقاتها هي محرك قدرات الفعل للفاعلين الذين عليهم أن يعالجوا بأنفسهم المشاكل التي يواجهونها أثناء تنفيذ العمل. كما أن أحد شروط نجاح مشاريع التغيير هو منح العمال إمكانية تطوير كفاءاتهم و إثراء عملهم و الذي يحققها لهم كل من الإعلام، الاستشارة، المشاركة، المفاوضة. وعليه فالمفاوضة هي أحد شروط نجاح كل عملية تغيير و يعتبر مدير الموارد البشرية هو الأقدر على القيام بالتفاوض لأنه الشخص الأنسب و الأحسن موقعا في المنظمة لتسيير التغيير باعتباره يملك الرؤية المتكاملة و المشتركة و الغنية عن المنظمة و ظروفها. وعملية

التفاوض تتم مع ممثلي العمال (النقابات، اللجان التمثيلية) حول قضايا تمس المنظمة و ذات أثر على العمال بما فيها مشاريع التغيير التي تواجه بله مقاومة وقد تكون عنيفة إذا كانت ستتسبب في تسريحهم. و لكي يكون أفضل مفاوض حول المشاريع يجب أن يكون مشاركا في صناعة قرار التغيير و من تم قائد وفاعل إستراتيجيا فيه و ليس مجرد مرافق له. و تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنبيه الإدارة العليا إلى السلبيات و العيوب التي يراها العاملون في التغيير بعد مناقشته مع ممثليهم و هذا ما يصححه و يوجه نحو المسار الملائم للجميع و يضمن نجاحه.

تتطلب مهمة إدارة الموارد البشرية التفاوضية حول مشاريع التغيير ما يلي:

- التحكم في قوانين العمل التي تبين حقوق و واجبات العاملين في حالة التغييرات التنظيمية و القيام بالدراسات النفسية و السلوكية للعمال لتحديد أسلوب الحوار معهم.
 - إعلام و إشراك المنظمات النقابية و العاملين و الإطارات و تعبئتهم حول مشروع التغيير.
 - استشارة العاملين و تحسيسهم بأهمية التغيير و إقناعهم بضرورته مع توضيح أهدافه و هذا من خلال الاجتماع بهم و ممثليهم و الاستماع لهم مع الأخذ بالخيارات المتفق عليها.
 - فتح باب المفاوضات مع النقابات و الاستعداد للثم لها من خلال التزود بالبيانات و الأرقام، و من تم إبرام العقود و إعلام العاملين حول ما تم الاتفاق عليه.
 - احترام وجهة نظر العاملين أو ممثليهم النقابيين و اعتماد أسلوب المنطق و الإقناع في التفاوض.
 - اقتراح برامج تكوينية تزيل بها شبح التسريح الجماعي للعمال الذي قد ينتج عن التغيير.
- يعتبر إشراك مجموع الأفراد في المفاوضات حول مشاريع التغيير من خلال مجموعات العمل و ذلك للاستجابة لأمالهم في بناء المشروع مما يؤدي إلى تبنيهم له و يصبحون هم الفاعلين الأساسيين فيه.

الفصل الرابع
منهج الدراسة (الطريقة و
الإجراءات)

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة.

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة و مجتمع الدراسة (مجموع المؤسسات التي تمت بها الدراسة) و أدوات جمع البيانات مقابلة و الاستمارة) و أسلوب المعالجة الإحصائي المستعمل في هذه الدراسة الميدانية.

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة حيث يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية من جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب و البحوث الجامعية و كذا الدوريات و الكتب على الإنترنت باللغة العربية و الأجنبية، و الدراسة الميدانية الذي يهدف هذا المنهج دراسة خصائص مجتمع المراد دراسته و طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، كما يقوم هذا المنهج بتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها، فلا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة و إنما يشمل تحليل البيانات و قياسها و التوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة (المشكلة و نتائجها).

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

بدأت الدراسة الميدانية خلال سبتم بر 2019 بعد اختيار ميدان الدراسة و المتمثل في مجموعة من المؤسسات الخاصة و العامة بولاية قسنطينة و التي بلغت (15) مؤسسة، (6) مؤسسات عمومية { شركة المحركات EMO - شركة صيدال (فرع قسنطينة) - شركة الجرارات الفلاحية ETRAG - ملبنة نوميديا قسنطينة - الجزائرية للمنسوجات TEXQLG - الشركة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية } و (9) مؤسسات خاصة { فندق نوفوتال ابيس - شركة الجرارات الجزائرية ATC - ملبنة بالمانوفا - فندق الحسين - مامي فارم - ملبنة صافيلي - فندق ماريوت - مجمع المواد الصيـدلانية الحيوانية GPMK - فندق الخيام }.

السؤال المطروح على أي أساس تم اختيار هذه المؤسسات؟

تم اختيار هذه المؤسسات على أساس حجمها فكانت مقسمة بين كبيرة و متوسطة الحجم، أيضا على أساس الملكية فكانت مقسمة بين مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة و مشتركة، قد أعتمد هذين المعيارين لامتلاك هذه المؤسسات على إدارة للموارد البشرية (على خلاف تسميتها في كل مؤسسة)، فمدير هذه الإدارة يمارس السلطة الوظيفية التي تخول له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.

كما تتنوع هذه المؤسسات من حيث القطاعات التي تنتمي إليها و المنتجات التي تقدمها، أيضا تجانس فئات المؤسسات العينة من حيث الحجم، المنتج و الخدمة التي تقدمها.

أيضا أن أغلب هذه المؤسسات العامة منها أو الخاصة عاشت التغيير سواء من خلال إعادة الهيكلة، إعادة التأهيل، تغيير الملكية، إدخال تكنولوجيا جديدة، تبنت إستراتيجيات جديدة، تنظيم عمل جديد، نظم عمل جديدة.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد شملت مدراء إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات .

ثالثا: أدوات الدراسة

لقد أعتمد في هذه الدراسة على أداتين أساسيتين هما المقابلة و الاستمارة

(1) المقابلة

حيث أن المقابلة تجعل الفاعلين يعبرون عن تصوراتهم و تطبيقاتهم حول الظاهرة المدروسة و يقومون بوضع معطيات جديدة تؤثر على موضوع الدراسة ففي دراستنا قمنا بمقابلة جميع مسؤولي الموارد البشرية سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة (15)، و هذا قصد جمع بيانات عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي التي مرت و تمر بها هذه المؤسسات.

فالمقابلة مكنتنا من إعادة النظر في فروض الدراسة خاصة فيما يتعلق بالقرارات المركزية لإدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات العمومية و بعض فروع المؤسسات الخاصة.

(2) الاستمارة

فقد أعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات في البحث الميداني تسمح بالحصول و في وقت قصير على عدة آراء مما يسمح باعتماد أسلوب معين في معالجتها و قد أختيرت استمارة بمجموعة من الأسئلة و المحاور تترجم مجموع المحاور النظرية التي كانت في الدراسة و أيضا على مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة (paillé p 2003)، (ريم رمضان 2005) و (رقام ليندة 2014). حيث تم الاعتماد على المقياس الثلاثي (أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق) و احتوت الاستمارة على أربع محاور و (58) سؤالا.

المحور(1) متعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المحور(2) متعلقة بالتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة.

المحور (3) دور إدارة الموارد البشرية في التغيير.

المحور (4) دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير.

كما تضمنت الاستمارة بيانات حول اسم و نوع المؤسسة و معلومات عن مدير الموارد البشرية.

قد تم توزيع الاستمارة على (15) مديرا للموارد البشرية في مؤسسات الدراسة، و لم يكن لنا أي تأثير في إجابات هؤلاء المدراء سواء بالشرح و التفسير و قد استرجعت جميع الاستمارات بعد مدة من تسليمها هذا ليتم التركيز و الإجابة بشكل واقعي بعيدا عن أي ضغط أثناء العمل.

هذه الاستمارة مرت بعدت مراحل لتكون على هذا الشكل

(1) مرحلة التصميم

لقد صيغة محاور الاستمارة بما يتوافق مع إشكالية و فرضيات الدراسة و احتوى كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تجيب على هته الإشكالية.

صيغة الأسئلة بعد التشاور مع مجموعة من الأساتذة و مديرين للموارد البشرية لمؤسستين عموميتين و بمراجعة المشرف و هذا بغية وضع أسئلة تترجم المحاور و تجيب عن الإشكالية و الفرضيات.

وتم انتقاء تعابير و مفردات بسيطة غير معقدة مفهومة للعينة غير غامضة أو متضاربة مع أسئلة الاستمارة.

أكد الأساتذة على مصداقية و إمكانية استخدام هذه الاستمارة كأداة للبحث.

(2) ثبات الاستمارة

و يقسم إلى جانبين الأول استقرار المقياس و هي الحصول على النتائج نفسها إذا تم قياس المتغير عدة مرات، أما الثاني فهو الموضوعية كأن يتم الحصول على نفس النتيجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار.

هذا ما يعبر عن ثبات المقياس.

و قد أعتمد على معامل (α) كرونباخ لحساب ثبات المقياس حيث بلغ $\alpha = 0.96$ في الدراسة الاستطلاعية و هي نسبة عالية تدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها أي الثبات.

رابعاً: تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة و خصائص مدراء الموارد البشرية

تناولت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات في ولاية قسنطينة و عليه سيتم تحليل البيانات المتعلقة بهذه المؤسسات و خصائص مدراء الموارد البشرية بهذه المؤسسات فكانت النتائج كالتالي:

(1) من حيث الملكية

تناولت الدراسة نوع ملكية المؤسسات التي تمت بها الدراسة و هي موضحة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المؤسسات حسب الملكية

النسبة	التكرار	نوع الملكية
40.0%	6	عامة
60.0%	9	خاصة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد المؤسسات العمومية بلغ (6) و عدد المؤسسات الخاصة (9)، بذلك كانت نسبة المؤسسات العامة تقدر ب (40.0%) و نسبة المؤسسات الخاصة تقدر ب (60.0%).

(2) من حيث السن

تناولت الدراسة سن مدراء الموارد البشرية في المؤسسات قيد الدراسة و هي موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المدراء من حيث السن

النسبة	التكرار	السن
20%	3	سنة (35-25)
40%	6	سنة (45-35)
40%	6	سنة (60-45)
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من خلال النتائج أن عدد المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين (35-25) سنة تقدر ب (3) و هي تمثل (20%) من مجتمع الدراسة بينما بلغ عدد المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين (45-35) سنة ب (6) و هي تعبر على نسبة (40%)، كذلك العدد بالنسبة للفئة العمرية بين (60-45) سنة التي قدر ب (6) و بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة.

3) من حيث المستوى التعليمي و التخصص لمدراء الموارد البشرية

سيعرض المستوى التعليمي لمدراء الموارد البشرية و تخصصهم
فقد دلت الدراسة على أن كل أفراد العينة و المقدرة ب (15) مدير ذو مستوى جامعي بنسبة (100%).
موزعين من حيث التخصص كما هو موضح في الجدول رقم (3).
الجدول رقم (3): يوضح توزيع المدراء من حيث تخصص شهاداتهم

النسبة	التكرار	التخصص
40%	6	علوم التسيير
13.3%	2	علوم إقتصادية
33.3%	5	علوم قانونية
6.7%	1	هندسة إلكتروتقني
6.7%	1	بيولوجيا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين الدراسة أن أغلب مديري الموارد البشرية ذو مستوى جامعي، موزعين على عدة تخصصات منها تخصص علوم التسيير بنسبة (40%)، تخصص العلوم القانونية بنسبة (33.3%)، تخصص العلوم الاقتصادية بنسبة (13.3%) و تخصص الهندسة الإلكترونية و بيولوجيا بنسبة (6.7%) لكل منهما.

4) من حيث عدد سنوات العمل

سنعرض سنوات الخدمة في المؤسسة لمدراء الموارد البشرية للعينة باستخدام المتوسط الحسابي، و هي موضحة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): يوضح عدد سنوات العمل بالمؤسسة لمدراء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي
سنوات الخدمة بالمؤسسة	13.2 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين الدراسة أن المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة تقدر ب (13.2 سنة) و هي قيمة تدل على أن مدير الموارد البشرية يجب أن تكون لهم أقدمية كبيرة ليمارس هذه الوظيفة.

5) من حيث عدد سنوات العمل كمدير للموارد البشرية

سنقوم بعرض عدد سنوات الخدمة لمدير الموارد البشرية في منصبه هذا، باستخدام المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): يوضح عدد سنوات العمل بمنصب مدير الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي
سنوات العمل بمنصب مدير الموارد البشرية	5.46 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين لنا الدراسة أن المتوسط الحسابي لسنوات عمل بمنصب مدير الموارد البشرية للعينة تقدر ب (5.46 سنة) و هي قيمة تدل على المدة الكافية ليمر مدير الموارد البشرية ببعض التغييرات بالمؤسسة و تطبيق إستراتيجيات تغييرية قصيرة و متوسط المدى.

خامسا: أسلوب المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفروض على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS النسخة 26)، فقد استخدم فيه التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، قيمة t وقيمة كا².

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات، و لتحقيق ذلك قمنا بدراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، و لقد اعتمدنا على الاستبيان و على المعلومات التي استفدنا منها أثناء إجراء المقابلة هذه المعلومات التي سمحت لنا بإثراء مناقشة نتائج الاستبيان.

سوف نستعرض هذا الفصل كما يلي:

- نتائج الإستبيان
- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

1) عرض نتائج الاستبيان

لقد قمنا بعرض و تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة و اختبار فروضها للإجابة على التساؤلات التالي:

1 - هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة بالمؤسسات قيد الدراسة (العمومية و الخاصة) بولاية قسنطينة؟

كانت الإجابة عنه من خلال الاستبيان في البنود التالية:

- تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها وتمثلت في الأسئلة (1- 2).
- وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية في الأسئلة (3- 4).
- وظيفة الاستقطاب الأسئلة (5- 8).
- وظيفة التوظيف الأسئلة (9- 12).
- مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية الأسئلة (13- 18).

2 - ما هي أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات العامة و الخاصة بولاية قسنطينة؟
كانت إجابة عنها من خلال الأسئلة (19- 26).

3 - هل لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات قيد الدراسة (العمومية و الخاصة) دور في التغيير التنظيمي؟

كانت الإجابة على هذا السؤال من خلال البنود التالية:

- اتخاذ قرارات التغيير تتمحور في أسئلة الاستبيان (27- 29).
- قبول التغييرات المقترحة من طرف إدارة الموارد البشرية و العاملين الأسئلة (30- 31).
- إمكانية تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا الأسئلة (32- 38).
- أهم التغييرات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير الأسئلة (39- 47).

4 - هل لإدارة الموارد البشرية دور في إدارة التغيير التنظيمي؟

تمحورت الإجابة على هذا السؤال في البنود التالية:

- متابعة التغيير الأسئلة (48- 55).
- إجراءات التصحيحية للتغيير الأسئلة (56- 60).

I. عرض النتائج المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة بهذه المؤسسات

تهدف هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة بولاية قسنطينة تمارس وظائفها التقليدية و الحديثة غير منقوصة".
نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور و الذي يشمل أربع محاور: وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وظيفة الاستقطاب، وظيفة التوظيف، مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تمارس إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها

1 - عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها
يبين الجدول رقم (6.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (6.أ): ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	1	0,00	10,3	20,0	3	26,7	4	53,3	8	تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها
غير دالة	2	0,57	2,91	53,3	7	26,7	4	20,0	4	تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة
دالة	/	0,03	10,50	33,3	5	26,7	4	40,0	6	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن (53.3%) من مدراء الموارد البشرية يقرون بممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها، في حين (26.7%) منهم يرون أن إدارتهم تمارس وظائفها إلى حد كبير، أما نسبة (20%) من مدراء لا يمارسون جميع وظائفهم.
في حين أن (20%) من العينة تشارك إدارتهم في وضع القرارات الإستراتيجية و (26.7%) من مدراء الموارد البشرية لهم مشاركة نسبية في وضع القرارات الإستراتيجية، أما نسبة (53.3%) من العينة فهم لا يشاركون في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.
يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (10.50) و القيمة الاحتمالية (0.03) و هي قيمة دالة.

2 - عرض النتائج الخاصة بممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (6.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة t. كل هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (6.ب): يوضح الفرق في ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها	عامة: 6	2,33	0,81	0,00	1,00	غير دالة
	خاصة: 9	2,33	0,86			
تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة	عامة: 6	1,50	0,54	0,63	0,53	غير دالة
	خاصة: 9	1,77	0,97			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

انطلاقا من هذا الجدول نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة فيما يخص ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها حيث كانت المتوسطات الحسابية (2.33) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.33) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفيما يخص مشاركتها في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة فكانت (1.50) بالنسبة للمؤسسات العامة، (1.77) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة، يؤكد ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t حيث كانت القيمة الاحتمالية (1.00) و (0.53) على التوالي لممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها و مشاركتها في وضع القرارات الإستراتيجية و هي قيمة غير دالة.

ثانيا: وظيفة التخطيط

1 - عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط

يبين الجدول رقم (أ.7) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (7.أ): وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	1	0,01	8,75	0	0	40,0	6	60,0	9	تخطط إدارة الموارد البشرية لتوظيف
غير دالة	2	0,47	3,50	26,7	4	26,7	4	46,6	7	تدرس إدارة الموارد البشرية سوق العمل لتتعرف نوعية العمالة المتوفرة
دالة	/	0.03	10.3	13.4	2	33.3	5	53.3	8	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من هذا الجدول أن (60%) من مدرء المؤسسات يقرون بممارس إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط و (40%) منهم يرون أنها تمارس التخطيط إلى حد نسبي، أما فيما يخص دراسة إدارة الموارد البشرية لسوق العمل فإن (46.6%) من المدرء يقرون ذلك، أما (26.7%) من المدرء يقومون بدراسة إلى حد نسبي، فيما لا تقوم (26.7%) من المدرء بأي دراسة. يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (10.30) و القيمة الاحتمالية (0.03) و هي قيمة دالة.

2 - عرض النتائج الخاصة بممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (7.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (7.ب): يوضح الفرق في ممارسة وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	الفقرة
غير دالة	0,15	1,52	0,40	2,83	عامة: 6	تخطط إدارة الموارد البشرية لتوظيف
			0,52	2,44	خاصة: 9	
غير دالة	0,90	0,11	0,98	2,16	عامة: 6	تدرس إدارة الموارد البشرية سوق العمل لتتعرف نوعية العمالة المتوفرة
			0,83	2,22	خاصة: 9	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

انطلاقا من هذا الجدول نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العمومية و الخاصة فيما يخص تخطيط إدارة الموارد البشرية للتوظيف، حيث كانت المتوسطات الحسابية (2.83) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.44) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفيما يخص دراستها لسوق العمل لتتعرف على نوعية العمالة المتوفرة فكانت (2.16) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.22) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نلاحظ أنه لا يوجد فرق بين المؤسسات العامة والخاصة ويؤكد ذلك قيم اللالة الإحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.15) و (0.90) على التوالي لتخطيط إدارة الموارد البشرية للتوظيف و دراسة إدارة الموارد البشرية سوق العمل لتتعرف نوعية العمالة المتوفرة و هي قيم غير دالة.

ثالثاً: وظيفة الاستقطاب

1 - عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب

يبين الجدول رقم (أ.8) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (أ.8): وظيفة الاستقطاب لإدارة الموارد البشرية.

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا ²	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
مدير الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك	80,0	12	20,0	3	0	0	10,31	0,00	2	دالة
تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة	80,0	12	13,3	2	6,7	1	15,0	0,00	1	دالة
تستقطب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق	40,0	6	53,3	8	6,7	1	9,60	0,04	3	دالة
تقارن بين الكفاءات الموجودة بمؤسستك و التي توجد لدى منافسيك	26,7	4	20,0	3	53,3	8	3,15	0,53	4	غير دالة
المجموع	60,0	9	26,7	4	13,3	2	6,51	0,01	/	دالة

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من هذا الجدول أن (80%) من مدراء الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسساتهم و (20%) منهم على دراية نسبية بها في حين أن (80%) من المدراء يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها و (13.3%) من العينة ترى أن إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها إلى حد نسبي، فيما تنفي (6.7%) من العينة ذلك. فيما يخص استقطاب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق فإن (40%) من العينة محل الدراسة تؤكد ذلك في حين (53.3%) من العينة يقرون ذلك إلى حد نسبي فيما ترى (6.7%) من العينة أنها لا تستقطب اليد العاملة من مختلف الطرق.

لكن (53.3%) من المدراء ينفون مقارنتهم بين الكفاءات الموجودة بمؤسساتهم و التي توجد لدى المؤسسات المنافسة، بينما (26.7%) من المدراء يقرون أنهم يقارنون بين الكفاءات الموجودة بمؤسساتهم و تلك التي توجد عند منافسيهم، أما (20%) من المدراء يرون أن المقارنة تكون نسبية.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (6.51) و القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة.

2 - عرض النتائج الخاصة بممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (8.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. كل هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (8.ب): يوضح الفرق في ممارسة وظيفة الاستقطاب لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
مدير الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك	عامة: 6	2,83	0,40	0,24	0,81	غير دالة
	خاصة: 9	2,77	0,44			
تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة	عامة: 6	2,83	0,40	0,51	0,61	غير دالة
	خاصة: 9	2,67	0,70			
تستقطب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق	عامة: 6	2,33	0,81	0,0	1,00	غير دالة
	خاصة: 9	2,33	0,50			
تقارن بين الكفاءات الموجودة بمؤسستك و التي توجد لدى منافسيك	عامة: 6	1,33	0,81	1,49	0,15	غير دالة
	خاصة: 9	2,00	0,86			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من هذا الجدول تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العمومية و الخاصة فيما يخص دراية مدير الموارد البشرية بطبيعة الأعمال الموجودة بمؤسسته حيث كانت (2.83) بالنسبة للمؤسسات العمومية و(2.77) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفيما يخص التنبؤ بالكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسات فكانت (2.83) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.67) بالنسبة للمؤسسات الخاصة، أما فيما يخص استقطاب اليد العاملة من مختلف الطرق فكانت النتائج (2.33) بالنسبة للمؤسسات العمومية و الخاصة. أما عن مقارنة الكفاءات الموجودة بمؤسسة مع المؤسسات المنافسة فكانت على النحو التالي (1.33) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نستنتج أنه لا يوجد فرق بين المؤسسات العامة و الخاصة و يؤكد ذلك الدلالة الإحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.81)، (0.61)، (1.00) و (0.15) على التوالي، و هي قيم غير دالة.

رابعاً: وظيفة التوظيف

1 - عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب

يبين الجدول رقم (9.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (9.أ): وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	2	0,00	10,31	0	0	20,0	3	80,0	12	تختار الموارد البشرية أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
دالة	1	0,00	14,68	20,0	3	40,0	6	40,0	6	توظف العاملين على أساس الشهادات
دالة	3	0,03	10,13	6,7	1	33,3	5	60,0	9	توظف العاملين على أساس المهارات
دالة	4	0,38	4,16	66,7	10	20,0	3	13,3	2	توظف العاملين على أساس السمات الشخصية
دالة	/	0,00	10,3	20,0	3	26,7	4	53,3	8	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن (80%) من العينة تختار أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، أما (20%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي، كما تقر (40%) من العينة أنها توظف العاملين على أساس الشهادة بغيرها تقر نسبياً (40%) من المدراء ذلك في حين أن (20%) من العينة لا تقر ذلك. أما عن توظيف العاملين على أساس المهارات فإن (60%) من المدراء يقرون ذلك بغيرها (33.3%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي أما (6.7%) من المدراء لا يقرون ذلك. أما عن التوظيف على أساس السمات الشخصية فإن (66.7%) من العينة لا تقر ذلك بينما (13.3%) من العينة يقرون ذلك أما (20%) من المدراء يقرون ذلك إلى حد نسبي.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور، حيث كانت قيمة كا² (10.3) و القيمة الاحتمالية (0.00) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التوظيف اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (9.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (9.ب): يوضح الفرق في ممارسة وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
تختار الموارد البشرية أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	عامة: 6	2,83	0,40	0,24	0,81	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,44			
توظف العاملين على أساس الشهادات	عامة: 6	2,33	0,81	0,53	0,60	غير دالة
	خاصة: 9	2,11	0,78			
توظف العاملين على أساس المهارات	عامة: 6	2,67	0,51	0,64	0,53	غير دالة
	خاصة: 9	2,44	0,72			
توظف العاملين على أساس السمات الشخصية	عامة: 6	2,67	0,81	0,55	0,59	غير دالة
	خاصة: 9	2,44	0,72			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من هذا الجدول تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة فيما يخص اختيار أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة حيث كانت (2.83) بالنسبة للمؤسسات العامة و(2.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفيما يخص التوظيف على أساس الشهادات فكانت (2.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.11) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص التوظيف على أساس المهارات فكانت النتائج (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.44) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن التوظيف على أساس السمات الشخصية فكانت على النحو التالي (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.44) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نستنتج مما سبق أنه لا يوجد فرق بين المؤسسات العامة و الخاصة و يؤكد ذلك الدلالة الإحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.81)، (0.61)، (0.53) و (0.59) على التوالي و هي قيم غير دالة.

خامساً: مختلف الوظائف الأخرى

1 - عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الأخرى
يبين الجدول رقم (10.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (10.أ): مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا ²	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك	86,7	13	13,3	2	0	0	6,34	0,04	5	دالة
تقوم بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي	33,3	5	20,0	3	46,7	7	8,09	0,08	3	غير دالة
تقوم بوضع حوافز و أجور تساهم بوفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	33,3	5	13,3	2	53,3	8	8,95	0,06	2	غير دالة
برامج التكوين التي تقومون بها تسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية	66,7	10	26,7	4	6,6	1	10,46	0,03	1	دالة
تتابع تغيرات قوانين العمل	73,3	11	26,7	4	0	0	7,75	0,02	4	دالة
تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين	86,7	13	13,3	2	0	0	6,34	0,04	6	دالة
المجموع	66,7	10	20,0	3	13,3	2	7,98	0,02	/	دالة

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (86.7%) من العينة تؤكد أن من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة بينما (13.3%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي. أما عن وضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي فإن (33.3%) من المدراء يؤكدون ذلك في حين (20%) من المدراء يؤكدون إلى حد نسبي و (46.7%) من العينة لا يقرون ذلك. أما عن وضع أجور و حوافز تساهم في وفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة فإن (53.3%) من العينة ينفون ذلك فيما تقر (33.3%) من العينة ذلك أما (13.3%) من العينة يقرون ذلك بشكل نسبي. أما عن البرامج التكوينية إذا ما كانت تسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية فإن (66.7%) من العينة يؤكدون ذلك و (26.7%) من العينة ترى النسبية في ذلك و (6.6%) من العينة يرفون ذلك. أما عن متابعة قوانين العمل تقر (73.3%) من العينة ذلك فيما ترى (26.7%) من العينة النسبية في ذلك. أما فيما يخص إدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين فإن (86.7%) يؤكدون ذلك بينما ترى (13.3%) النسبية في ذلك. نستنتج مما سبق وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (7.98) و القيمة الاحتمالية (0.02) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الأخرى اعتماداً على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (10.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. كل هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (10.ب): يوضح الفرق في ممارسة مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك	عامة: 6	3,00	0,00	1,21	0,24	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,44			
تقوم بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي	عامة: 6	2,17	0,98	1,03	0,31	غير دالة
	خاصة: 9	1,67	0,86			
تقوم بوضع حوافز و أجور تساهم بوفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	عامة: 6	1,83	0,98	0,10	0,91	غير دالة
	خاصة: 9	1,78	0,97			
برامج التكوين التي تقومون بها تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات الداخلية و الخارجية تتابع تغييرات قوانين العمل	عامة: 6	2,33	0,81	-1,37	0,19	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,44			
تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين	عامة: 6	2,50	0,54	-1,72	0,10	غير دالة
	خاصة: 9	2,89	0,33			
	عامة: 6	2,83	0,40	-0,29	0,77	غير دالة
	خاصة: 9	2,89	0,33			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

اعتماداً على الجدول، نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العمومية و الخاصة و ذلك فيما يخص أهداف تقييم الأداء للكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة حيث كانت (3.00) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفيما يخص وضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي فكانت (2.17) بالنسبة للمؤسسات العامة بينما (1.67) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص وضع حوافز و أجور بتأييد من وفاء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فكانت النتائج (1.83) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن برامج التكوين التي تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات الداخلية و الخارجية فكانت على النحو التالي (2.33) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. فيما يخص متابعة تغييرات قوانين العمل فكانت النتائج (2.50) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.89) (بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن قيام إدارة الموارد البشرية بإدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين فكانت النتائج (2.83) بالنسبة للمؤسسات العمومية و (2.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نستنتج مما سبق أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة، و يؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t و كانت القيم الاحتمالية (0.24)، (0.31)، (0.91)، (0.19)، (0.10) و (0.77) على التوالي و هي قيم غير دالة.

II. عرض النتائج المتعلقة بلهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات:

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن المؤسسات العامة و الخاصة بولاية قسنطينة تتسم بعدم الاستقرار و مرت و تمر بعد تغييرات".

1 - عرض نتائج محور أهم التغييرات التي مرة و تمر بها المؤسسات

يبين الجدول رقم (11.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (11.أ): التغييرات التي مرة و تمر بها المؤسسات.

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا ²	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
هل تتسم مؤسستك بعدم الاستقرار و التغيير المستمر	60,0	9	0	0	40,0	6	7.82	0.00	4	دالة
في ظل عملك بالمؤسسة هل غيرت الأهداف و الإستراتيجيات	26,7	4	53.3	8	20	3	11.2	0,00	1	دالة
هل غيرت قواعد العمل	40,0	6	0	0	60,0	9	6,66	0,01	6	دالة
هل أدمجت تكنولوجيا جديدة	80,0	12	0	0	20,0	3	5,62	0,01	7	دالة
هل غير الهيكل التنظيمي	46,7	7	0	0	53,3	8	8,75	0,00	2	دالة
هل تم تغيير نظم العمل	60,0	9	0	0	40,0	6	7,82	0,00	5	دالة
هل غير في هيكل الموارد البشرية	60,0	9	6,7	1	33,3	5	7,96	0,01	3	دالة
هل غيرت الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	6,7	1	0	0	93,3	14	0,71	0,39	8	غير دالة
المجموع	46.7	7	6.6	1	46.7	7	8.55	0.00	/	دالة

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من العينة تؤكد أن مؤسستها تتسم بعدم الاستقرار في حين (40%) من العينة تنفي عدم الاستقرار في مؤسساتهم. أما فيما يخص تغيير الأهداف و الإستراتيجيات في المؤسسة يؤكد (26.7%) من المدراء ذلك في حين يؤكد بشكل نسبي (53.3%) من العينة و ينفي (20%) من المدراء ذلك. أما عن تغيير قواعد العمل فإن (40%) من العينة تقر ذلك فيما تنفي (60%) من العينة ذلك. ففي ما يخص إدماج تكنولوجيا جديدة تؤكد (80%) من العينة ذلك أما (20%) من العينة تنفي ذلك. تقر (46.7%) من العينة أن المؤسسة غيرت من الهيكل التنظيمي فيما تنفي (53.3%) من

العينة ذلك. أما عن تغيير نظم العمل يؤكد (60%) من المدراء هذا و تنفي (40%) من العينة ذلك. و تقر (60%) من العينة تغيير هيكل الموارد البشرية في حين (6.7%) من العينة تقر نسبي ذلك و تبقى (33.3%) من العينة تنفيه. أما عن تغيير أنشطة المؤسسة فإن (97.3%) من العينة ينفون ذلك فيما (6.7%) من العينة تقره.

نستنتج مما سبق ذكره وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة t^2 (8.55) و قيمة احتمالية (0.00) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (11.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t . و ذلك للبحث عن ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (11.ب): يوضح الفرق في تغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
هل تتسم مؤسستك بعدم الإستقرار و التغيير المستمر	عامة: 6	2,67	0,81	1,52	0,15	غير دالة
	خاصة: 9	1,89	1,05			
في ظل عمالك بالمؤسسة هل غيرت الأهداف و الإستراتيجيات	عامة: 6	2,16	0,98	0,43	0,67	غير دالة
	خاصة: 9	2,00	0,50			
هل غيرت قواعد العمل	عامة: 6	2,00	1,09	0,60	0,55	غير دالة
	خاصة: 9	1,67	1,00			
هل أدمجت تكنولوجيا جديدة	عامة: 6	3,00	0,00	1,61	0,13	غير دالة
	خاصة: 9	2,33	1,00			
هل غير الهيكل التنظيمي	عامة: 6	2,67	0,81	2,70	0,01	دالة
	خاصة: 9	1,44	0,88			
هل تم تغيير نظم العمل	عامة: 6	2,67	0,81	1,52	0,15	غير دالة
	خاصة: 9	1,89	1,05			
هل غير في هيكل الموارد البشرية	عامة: 6	2,33	1,03	0,21	0,83	غير دالة
	خاصة: 9	2,22	0,97			
هل غيرت الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	عامة: 6	1,33	0,81	1,24	0,23	غير دالة
	خاصة: 9	1,00	0,00			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

انطلاقا من هذا الجدول نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة فيما يخص اتسام المؤسسات بعدم الاستقرار فكانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير الأهداف و الإستراتيجيات للمؤسسات كانت (2.16) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير قواعد العمل كانت (2.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.67) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص إدماج تكنولوجيا جديدة فكانت (3.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.33) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. ففي ما يخص تغيير الهيكل التنظيمي كانت هناك فروق في المتوسطات الحسابية حيث كانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.44)

بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير نظم العمل فكان هناك تقارب في المتوسطات الحسابية حيث كانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. فيما يخص تغيير هيكل الموارد البشرية فكانت (2.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.22) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير أعمال و أنشطة المؤسسات فكانت المتوسطات الحسابية متقاربة حيث (1.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة في هذا المحور و يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية لقيمة t ، حيث كانت القيمة الإحصائية (0.15)، (0.67)، (0.55)، (0.13)، (0.15)، (0.83) و (0.23) على التوالي و هي قيم غير دالة، سوى فيما يخص فقرة تغيير الهيكل التنظيمي فهناك فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة، أين كانت القيمة الإحصائية (0.01) و هي قيمة دالة.

III. عرض النتائج المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات:

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة دور في التغيير التنظيمي".
نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور و الذي يشمل أربع محاور: اتخاذ قرارات التغيير ، قبول التغييرات المقترحة من قبل إدارة الموارد البشرية و العاملين ، إمكانية تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا و أخيرا أهم التغييرات التي تعتمد في وظائف إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير.

أولاً: اتخاذ قرارات التغيير

1 - عرض نتائج محور اتخاذ قرارات التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (12.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة χ^2 .

الجدول رقم (12.أ): اتخاذ قرارات التغيير لإدارة الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة χ^2	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	2	0,04	10,0	6,7	1	60,0	9	33,3	5	يشارك مدير الموارد البشرية في اجتماعات الإدارة العليا
دالة	1	0,03	10,42	6,7	1	33,3	5	60,0	9	يطرح مدير الموارد البشرية بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا
غير دالة	3	0,48	3,44	46,7	7	26,7	4	26,7	4	يكون التغيير بإشراف العاملين في تحديد ما يجب تغييره
دالة	/	0,00	14,68	20,0	3	40,0	6	40,0	6	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن (33.3%) من المدراء يتم إشراكهم في اتخاذ قرارات التغيير بينما (60%) من المدراء تكون مشاركتهم نسبية في اتخاذ قرارات التغيير أما (6.7%) من المدراء لا يشاركون في اتخاذ قرارات التغيير. في حين أن (60%) من العينة تطرح بعض التغييرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية و (33.3%) من العينة يكون طرحها للتغييرات بشكل نسبي و الباقي (6.7%) من العينة لا يقوم بطرح أي تغييرات. كما تقر (26.7%) من العينة أن التغيير يكون بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره في حين (26.7%) من العينة ترى أن مشاركة العاملين في التغيير تكون نسبية لكن (46.7%) من العينة ترى أن العاملين لا يشاركون في التغيير.

نستنتج مما سبق وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة t^2 (14.68) و القيمة الاحتمالية (0.00) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج اتخاذ قرارات التغيير لإدارة الموارد البشرية اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (12.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t . هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (12.ب): يوضح الفرق في اتخاذ قرارات التغيير لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
يشارك مدير الموارد البشرية في اجتماعات الإدارة العليا	عامة: 6	1,83	0,40	-2,82	0,01	دالة
	خاصة: 9	2,56	0,52			
يطرح مدير الموارد البشرية بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا	عامة: 6	2,33	0,81	-0,98	0,34	غير دالة
	خاصة: 9	2,67	0,50			
يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره	عامة: 6	2,33	1,03	2,21	0,04	دالة
	خاصة: 9	1,44	0,52			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه تقارب بين المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة حيث (2.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.67) للمؤسسات الخاصة فيما يخص طرح مدير الموارد البشرية لبعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا. لكن كان هناك فروق بين المتوسطات الحسابية فكانت (1.83) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.56) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بنسبة لبند إشراك مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التغيير. و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العامة (2.33) و المؤسسات الخاصة (1.44) فيما يخص التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره.

نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t ، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.34) بالنسبة لبند أن مدير إدارة الموارد البشرية يطرح بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا ذات قيمة غير دالة. لكن عند فقرة إشراك مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التغيير فتوجد فروق بين المؤسسات العامة و المؤسسات الخاصة، فكانت القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة و لصالح المؤسسات الخاصة. أما بند يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره كانت القيمة الاحتمالية (0.04) و هي قيمة دالة و هي في صالح المؤسسات العامة.

ثانياً: قبول التغيير المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين

1 - عرض نتائج محور قبول التغيير المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين

يبين الجدول رقم (13.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا².

الجدول رقم (13.أ): قبول التغييرات المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
غير دالة	2	0,69	2,22	60,0	9	20,0	3	20,0	3	يتم قبول اقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا
غير دالة	1	0,59	2,76	60,0	9	26,7	4	13,3	2	يتم قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا
غير دالة	/	0.59	2.76	60.0	9	26.7	4	13.3	2	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (60%) من العينة تنفي قبول اقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا لكن (20%) من العينة تقر قبول هذه الاقتراحات من الإدارة العليا فيما تؤكد (20%) من العينة القبول النسبي لهذا الاقتراحات. و تتقارب النتائج فيما يخص قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا حيث (60%) من العينة لا يقبل الاقتراحات فيما تقر (13.3%) من العينة ذلك أما (26.7%) من العينة ترى النسبية في قبول الاقتراحات. نستنتج من ذلك عدم وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (2.76) و القيمة الاحتمالية (0.59) و هي قيمة غير دالة.

2 - عرض نتائج قبول التغييرات المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين اعتماداً على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (13.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا للتأكد ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (13.ب): يوضح الفرق في ممارسة وظيفة الاستقطاب لإدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
يتم قبول اقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا	عامة: 6	1,33	0,81	-1,02	0,32	غير دالة
	خاصة: 9	1,78	0,83			
يتم قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا	عامة: 6	1,17	0,40	-1,65	0,12	غير دالة
	خاصة: 9	1,78	0,83			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسسات العامة و الخاصة فقد كانت (1.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا. و لقد كانت (1.17) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا.

نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة فيها يخص هذا المحور و يؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.32) و (0.12) على التوالي و هي قيم غير دالة.

ثالثاً: تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا

1 - تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا

يبين الجدول رقم (14.أ) التكرارات، النسب المئوية وقيمة كا².

الجدول رقم (14.أ): تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا.

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا ²	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
تتابع إدارة الموارد البشرية التغيير	66,7	10	20,0	3	13,3	2	7,98	0,02	8	دالة
ينسق مدير الموارد البشرية مع باقي المديرين الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير	46,7	7	46,7	7	6,7	1	9,57	0,04	5	دالة
تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا على الواقع	40,0	6	33,3	5	26,7	4	11,25	0,02	2	دالة
تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على إحداث التغيير	53,4	8	33,3	5	13,3	2	9,95	0,04	4	دالة
تشرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير	80,0	12	20,0	3	0	0	9,37	0,00	6	دالة
توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير	80,0	12	20,0	3	0	0	9,37	0,00	7	دالة
تنقل إدارة الموارد البشرية آراء ووجهات نظر العاملين في تطبيق التغيير للإدارة العليا	20,0	3	53,3	8	26,7	4	11,91	0,01	1	دالة
تحضر العاملين من خلال الإعلام عن التغيير	86,7	13	6,7	1	6,7	1	11,15	0,02	3	دالة
المجموع	60,0	9	26,7	4	13,3	2	6,51	0,01	/	دالة

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (66.7%) من العينة تقر متابعة إدارة الموارد البشرية لتغيير في حين (20%) من العينة ترى النسبية في متابعتها لتغيير أما (13.3%) من العينة تنفي متابعتها التغيير. أما فيما يخص تنسيق مدير الموارد البشرية مع باقي المديرين الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير فيؤكد (46.7%) من المدراء ذلك في حين (46.7%) من المدراء يرون النسبية في ذلك أما بقية المدراء (6.7%) ينفون هذا التنسيق. أما عن دراسة إدارة الموارد البشرية إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا على الواقع تقر (40%) من العينة هذا فيما ترى (33.3%) من العينة النسبية في ذلك أما (26.7%) من العينة تنفيه. في حين أن (53.4%) من العينة تقر تشجيع إدارة الموارد البشرية العاملين على إحداث التغيير أما (33.3%) من العينة ترى النسبية في هذا و الباقي من العينة (13.3%) ينفي ذلك. كما أن (80%) من المدراء يؤكدون عن شرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير فيما (20%) من العينة ترى النسبية في هذا. كذلك الشأن في توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير (80%) من العينة

تؤكد ذلك و (20%) من العينة ترى النسبية في ذلك. أما فيما يخص نقل إدارة الموارد البشرية آراء و وجهات نظر العاملين في تطبيق التغيير للإدارة العليا (20%) من العينة تؤكد ذلك فيما (53.3%) من العينة ترى النسبية في ذلك أما (26.7%) من العينة تنفي. فيما يخص تحضي العاملين من خلال الإعلام عن التغيير فنسبة (86.7%) من العينة تقره أما (6.7%) من العينة ترى النسبية في ذلك في حين (6.7%) تنفيه.

اعتمادا على ما سبق يتأكد لنا وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (6.51) و القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (14.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (14.ب): يوضح الفرق في إمكانية تطبيق التغييرات المفروضة من الإدارة العليا بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
تتابع إدارة الموارد البشرية التغيير	عامة: 6	2,17	0,98	-1,65	0,12	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,44			
ينسق مدير الموارد البشرية مع باقي المديرين الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير	عامة: 6	2,67	0,51	1,37	0,19	غير دالة
	خاصة: 9	2,22	0,67			
تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا على الواقع	عامة: 6	2,50	0,83	1,44	0,17	غير دالة
	خاصة: 9	1,89	0,78			
تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على إحداث التغيير	عامة: 6	2,00	0,89	-1,86	0,08	غير دالة
	خاصة: 9	2,67	0,50			
تشرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير	عامة: 6	2,50	0,54	-2,79	0,01	دالة
	خاصة: 9	3,00	0,00			
توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير	عامة: 6	2,50	0,54	-2,79	0,01	دالة
	خاصة: 9	3,00	0,00			
تنقل إدارة الموارد البشرية آراء و وجهات نظر العاملين في تطبيق التغيير للإدارة العليا	عامة: 6	2,17	0,75	1,05	0,31	غير دالة
	خاصة: 9	1,78	0,67			
تحضر العاملين من خلال الإعلام عن التغيير	عامة: 6	2,67	0,81	-0,74	0,47	غير دالة
	خاصة: 9	2,89	0,33			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية متقاربة بالنسبة للمؤسسات العامة و الخاصة و هذا ما يدل على عدم وجود فرق في آراء المدراء فيها يخص هذه البنود، فقد كان (2.17) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا بالنسبة لهتابعة إدارة الموارد البشرية للتغيير. كما كان

(2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.22) بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا فيما يخص بند ينسق مدير الموارد البشرية مع باقي المديرين الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير. أما عن قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا على الواقع فكانت (2.50) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. كما كانت المقاربة فيما يخص تشجيع إدارة الموارد البشرية العاملين على إحداث التغيير كانت النسب (2.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.67) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. و لقد كانت هناك فروق في المتوسطات في كل من البند الخاص بشرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير و توضيح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير فكانت النتائج على التوالي (2.50) بالنسبة للمؤسسات العامة و (3.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. بينما كانت مقاربة (2.17) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا عن نقل إدارة الموارد البشرية آراء و وجهات نظر العاملين في تطبيق التغيير للإدارة العليا. كذلك بالنسبة لتحضير العاملين من خلال الإعلام عن التغيير كانت النتائج (2.67) للمؤسسات العامة و (2.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t ، حيث كانت القيم الاحتمالية (0.12)، (0.19)، (0.17)، (0.08)، (0.31) و (0.47) وهي قيم غير دالة. لكن عند الفقرتين التي بشرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير و توضيح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير فتوجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة، فكانت القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة و لصالح المؤسسات الخاصة.

رابعاً: أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير

1 - عرض نتائج محور أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير

يبين الجدول رقم (15.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة χ^2 .

الجدول رقم (15.أ): يبين أهم التغييرات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	2	0,00	13,51	33,3	5	13,3	2	53,4	8	تغير إدارة الموارد البشرية من إستراتيجياتها أثناء التغيير
دالة	1	0,00	15,0	6,7	1	6,7	1	86,6	13	تغير إدارة الموارد البشرية من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير
دالة	7	0,04	9,60	33,3	5	33,3	5	33,4	5	تغير إدارة الموارد البشرية في طريقة استقطاب العمالة بما يتماشى و التغيير
دالة	4	0,02	10,87	6,7	1	13,3	2	80,0	12	تغير إدارة الموارد البشرية من معايير الاختيار للعمالة و ما يتناسب و التغيير
دالة	3	0,02	11,59	13,3	2	13,3	2	73,4	11	تغير إدارة الموارد البشرية من طريقة تقييم الأداء بما يناسب و التغيير
غير دالة	9	0,38	4,15	46,7	7	13,3	2	40,0	6	تغير إدارة الموارد البشرية الأجور و الرواتب بما يتناسب و التغيير
دالة	8	0,04	9,55	20,0	3	60,0	9	20,0	3	تغير إدارة الموارد البشرية الحوافز بما يتناسب و التغيير
دالة	6	0,04	9,80	6,7	1	33,3	5	60,0	9	تغير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير
دالة	5	0,04	10,00	6,7	1	33,3	5	60,0	9	تحضر العاملين لتغيير من خلال التكوين و التدريب
دالة	/	0,01	6,51	13,3	2	26,7	4	60,0	9	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن (53.4%) من العينة تؤكد تغيير إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها أثناء التغيير في حين (13.3%) من العينة ترى أن التغيير يكون نسبياً بينما (33.3%) من العينة لا تقوم بتغيير إستراتيجيتها أثناء التغيير. في حين أن (86.6%) من العينة تغير إدارة الموارد البشرية من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير أما (6.7%) من العينة يكون التغيير نسبي فيما لا تغيير (6.7%) من العينة من تخطيط التوظيف أثناء التغيير. كما أن (33.4%) من العينة تغير إدارة موارد البشرية في طريقة استقطاب العمالة بما يتماشى و التغيير كما أن (33.4%) من العينة يكون التغيير نسبي في حين (33.3%) من العينة لا تقوم بالتغيير في طريقة استقطاب العمالة أثناء التغيير. بالنسبة لتغيير إدارة الموارد البشرية من معايير الاختيار للعمالة و ما يتناسب و التغيير فإن (80%) من العينة تؤكد ذلك فيما (13.3%) من العينة ترى أن التغيير نسبي أما (6.7%) من العينة تنفي أي تغيير في معايير الاختيار للعمالة. أما عن تغيير إدارة الموارد البشرية من طريقة تقييم الأداء بما يناسب و التغيير فكانت النتائج (73.4%) من العينة تؤكد ذلك فيما (13.3%) من العينة ترى أنه إلى حد نسبي في حين (13.3%) تنفي التغيير في طريقة تقييم الأداء. بينما (40%) من العينة تؤكد التغيير في الأجور و الرواتب بما يتناسب

و التغيير و (13.3%) من العينة ترى النسبية في ذلك لكن (46.7%) من العينة تنفي ذلك. أما فيما يخص تغيير إدارة الموارد البشرية للحوافز بما يتناسب و التغيير (20%) من العينة تقره فيما (60%) من العينة ترى النسبية في ذلك و (20%) من العينة تنفيه. أما فيما يخص تغيير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير (60%) من العينة تؤكد أنه (33.3%) تراه بشكل نسبي و (6.7%) تنفي ذلك. أما عن تحضير العاملين لتغيير من خلال التكوين و التدريب (60%) من العينة تؤكد أنه (33.3%) تراه بشكل نسبي أما (6.7%) تنفيه.

نستنتج من هذا وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة لهذا المحور حيث كانت قيمة كاسي (6.51) و القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير اعتماداً على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (15.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (15.ب): يوضح الفرق في أهم التغييرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
تغير إدارة الموارد البشرية من إستراتيجياتها أثناء التغيير	عامة: 6	2,33	1,03	0,43	0,67	غير دالة
	خاصة: 9	2,11	0,92			
تغير إدارة الموارد البشرية من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير	عامة: 6	2,50	0,83	-1,82	0,09	غير دالة
	خاصة: 9	3,00	0,00			
تغير إدارة الموارد البشرية في طريقة استقطاب العمالة بما يتماشى و التغيير	عامة: 6	2,00	0,89	0,00	1,00	غير دالة
	خاصة: 9	2,00	0,86			
تغير إدارة الموارد البشرية من معايير الاختيار للعمالة و ما يتناسب و التغيير	عامة: 6	2,50	0,83	-1,27	0,22	غير دالة
	خاصة: 9	2,89	0,33			
تغير إدارة الموارد البشرية من طريقة تقييم الأداء بما يتناسب و التغيير	عامة: 6	2,33	0,81	-1,15	0,26	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,67			
تغير إدارة الموارد البشرية الأجور و الرواتب بما يتناسب و التغيير	عامة: 6	2,00	1,09	0,21	0,83	غير دالة
	خاصة: 9	1,89	0,92			
تغير إدارة الموارد البشرية الحوافز بما يتناسب و التغيير	عامة: 6	1,67	0,51	-1,71	0,10	غير دالة
	خاصة: 9	2,22	0,67			
تغير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير	عامة: 6	2,17	0,75	-1,99	0,06	غير دالة
	خاصة: 9	2,78	0,44			
تحضر العاملين لتغيير من خلال التكوين و التدريب	عامة: 6	2,50	0,83	-0,15	0,87	غير دالة
	خاصة: 9	2,56	0,52			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب في المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة فكانت (2.33) بالنسبة للمؤسسة العامة و (2.11) بالنسبة للمؤسسة الخاصة فيما يخص تغير إدارة الموارد البشرية من إستراتيجياتها أثناء التغيير، و كانت (2.50) للمؤسسات العامة و (3.00) للمؤسسات الخاصة فيما يخص تغير إدارة الموارد البشرية من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير، أما عن تغير إدارة الموارد البشرية في طريقة استقطاب العمالة بما يتماشى و التغيير فكانت (2.00) لكل من المؤسسة العامة و الخاصة، كما كانت (2.50) للمؤسسات العامة و (2.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة فيما يخص تغير إدارة الموارد البشرية من معايير الاختيار للعمالة و ما يتناسب و التغيير، أما عن تغير إدارة الموارد البشرية من طريقة تقييم الأداء بما يناسب و التغيير كانت (2.33) للمؤسسات العامة و (2.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة، بينما كانت (2.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بالنسبة لتغير إدارة الموارد البشرية الأجور و الرواتب بما يتناسب و التغيير، أما بالنسبة لتغير إدارة الموارد البشرية الحوافز بما يتناسب و التغيير كانت (1.67) للمؤسسات العامة و (2.22) للمؤسسات الخاصة، أما عن تغيير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير بالنسبة للمؤسسات العامة (2.17) و المؤسسات الخاصة (2.78)، أما عن تحضر العاملين لتغيير من خلال التكوين و التدريب فكانت (2.50) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.56) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. يؤكد ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.67)، (0.09)، (1.00)، (0.22)، (0.26)، (0.83)، (0.10)، (0.06)، (0.87) وهي قيم غير دالة.

IV. عرض النتائج المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة دور في إدارة التغيير التنظيمي ".
نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور و الذي يتكون من محورين: متابعة التغيير و الإجراءات التصحيحية للتغيير .

أولاً: متابعة التغيير

1 - عرض نتائج محور متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (16.أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة χ^2 .

الجدول رقم (16.أ): متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة كا ²	لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	3	0,04	6,34	0	0	13,3	2	86,7	13	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة و معالجة مقاومة التغيير
دالة	1	0,00	15,00	13,3	2	13,3	2	73,4	11	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا
غير دالة	7	0,57	1,09	46,6	7	26,7	4	26,7	4	تحصل إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير
دالة	2	0,02	7,13	6,7	1	20,0	3	73,3	11	توزع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغير
غير دالة	8	0,65	0,83	73,3	11	6,7	1	20,0	3	يتم تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير
دالة	4	0,04	6,34	26,7	4	26,7	4	46,6	7	يتم وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير
غير دالة	6	0,28	1,15	60,0	9	6,7	1	33,3	5	يتم متابعة التغيير بشكل يومي
دالة	5	0,04	6,34	13,3	2	26,7	4	60,0	9	يتم مراقبة التغيير على فترات متباعدة
دالة	/	0.03	8.95	26.7	4	20.0	3	53.3	8	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من معطيات هذا الجدول أن (86.7%) من المدراء يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تتابع و تعالج مقاومة التغيير أما (13.3%) يؤكدون ذلك بشكل نسبي. في حين (73.4%) من العينة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا و (13.3%) من العينة ترى النسبية في ذلك فيما تنفي بقية النسبة (13.3%) من العينة ذلك. أما عن حصول إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير (26.7%) من العينة تؤكد ذلك فيما (26.7%) من العينة ترى ذلك بشكل نسبي أما (46.6%) فتنتفي ذلك. في حين (73.3%) من العينة تقر بتوزيع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير و (20%) من العينة تقره بشكل نسبي أما (6.7%) تنفيه. أما فيما يخص تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير (20%) من العينة تؤكد في حين (6.7%) ترى النسبية في ذلك بينما (73.3%) تنفي تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير. أما عن وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير (46.6%) من العينة تقر ذلك فيما (26.7%) من العينة تؤكد بشكل نسبي أما (26.7%) من العينة فتنتفي. أما عن متابعة التغيير بشكل يومي (33.3%) من العينة تؤكد فيما (6.7%) من العينة تؤكد بشكل نسبي أما (60%) من العينة تنفيه. أما من جانب مراقبة التغيير على فترات متباعدة (60%) من المدراء يؤكدون ذلك فيما (26.7%) من المدراء يقرونه بشكل نسبي أما (13.3%) من المدراء ينفونه.

نستنتج مما سبق وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة لهذا المحور حيث كانت قيمة كا² (8.95) و القيمة الاحتمالية (0.03) و هي قيمة دالة.

2 - عرض نتائج متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية اعتمادا على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (16.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (16.ب): يوضح الفرق في متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	الفقرة
غير دالة	0,77	-0,29	0,40	2,83	عامة: 6	تقوم إدارة لموارد البشرية بمتابعة و معالجة مقاومة التغيير
			0,33	2,88	خاصة: 9	
غير دالة	0,059	-2,06	0,98	2,16	عامة: 6	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا
			0,33	2,88	خاصة: 9	
غير دالة	0,64	-0,47	0,81	1,67	عامة: 6	تحصل إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير
			0,92	1,88	خاصة: 9	
غير دالة	0,08	1,85	0,00	3,00	عامة: 6	توزع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير
			0,72	2,44	خاصة: 9	
غير دالة	0,63	-0,49	0,81	1,33	عامة: 6	يتم تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير
			0,88	1,56	خاصة: 9	
غير دالة	0,90	-0,11	0,98	2,16	عامة: 6	يتم وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير
			0,83	2,22	خاصة: 9	
غير دالة	0,29	1,08	1,09	2,00	عامة: 6	يتم متابعة التغيير بشكل يومي
			0,88	1,44	خاصة: 9	
غير دالة	0,68	-0,41	0,83	2,50	عامة: 6	يتم مراقبة التغيير على فترات متباعدة
			0,70	2,67	خاصة: 9	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه تقارب في المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة، ففي ما يخص قيام إدارة لموارد البشرية بمتابعة و معالجة مقاومة التغيير كانت (2.83) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.88) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن قيام إدارة الموارد البشرية بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا كانت (2.16) للمؤسسات العامة و (2.88) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن حصول إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير فكانت (1.67) للمؤسسات العامة و (1.88) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما من جانب توزيع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير كانت (3.00) للمؤسسات العامة و (2.44) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. كذلك الأمر عن

تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير كانت النتائج (1.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.56) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير فكانت (2.16) للمؤسسات العامة و (2.22) للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص متابعة التغيير بشكل يومي كانت (2.00) للمؤسسات العامة و (1.44) للمؤسسات الخاصة. وكذلك الأمر بالنسبة لمراقبة التغيير على فترات متباعدة (2.50) للمؤسسات العامة و (2.67) للمؤسسات الخاصة.

نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t ، حيث كانت القيم الاحتمالية (0.77)، (0.059)، (0.64)، (0.08)، (0.63)، (0.90)، (0.29) و (0.68) وهي قيم غير دالة.

ثانياً: الإجراءات التصحيحية للتغيير

1 - عرض نتائج محور الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (أ.17) التكرارات، النسب المئوية و قيمة χ^2 .

الجدول رقم (أ.17): محور الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية.

الدالة الإحصائية	ترتيب الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة χ^2	لا أتفق		أتفق ما		أتفق		الفقرة
				%	ت	%	ت	%	ت	
دالة	1	0,00	15,00	13,3	2	26,7	4	60,0	9	يتم تحديد و تحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير
دالة	3	0,02	7,13	6,7	1	20,0	3	73,3	11	تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير
دالة	2	0,00	15,00	13,3	2	53,4	8	33,3	5	هل يتم ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة
غير دالة	4	0,22	2,98	60,0	9	13,3	2	26,7	4	هل يتم نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى
دالة	/	0,00	10,3	20,0	3	26,7	4	53,3	8	المجموع

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن (60%) من العينة تحدد و تحلل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير بعينها (26.7%) من العينة يكون ذلك بشكل نسبي أما (13.3%) من العينة تنفي ذلك. أما فيما يخص وضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير (73.3%) من المدراء يؤكدون ذلك في حين (20%) من المدراء يرون ذلك بشكل نسبي أما (6.7%) من المدراء ينفون. و عن ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسات (33.3%) من العينة تقر ذلك بعينها (53.4%) من العينة تراه بشكل نسبي أما باقي العينة (13.3%) فتنتفيه. أما الجانب الذي يخص نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى (26.7%) من العينة تقره بينما (13.3%) من العينة تراه بشكل نسبي في حين (60%) من العينة تنفيه.

نستنتج مما سبق وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة لهذا المحور حيث كانت قيمة كاي² (10.3) و القيمة الاحتمالية (0.00) ذات قيمة دالة.

2 - عرض نتائج الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية اعتماداً على فرق الملكية

يبين الجدول رقم (17.ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. كل هذا لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول رقم (17.ب): يوضح الفرق في الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
يتم تحديد و تحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير	عامة: 6	2,33	0,81	-0,55	0,59	غير دالة
	خاصة: 9	2, 56	0,72			
تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير	عامة: 6	2,67	0,81	0,00	1,00	غير دالة
	خاصة: 9	2,67	0,50			
يتم ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة	عامة: 6	2,00	0,63	-0,93	0,36	غير دالة
	خاصة: 9	2,33	0,71			
يتم نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى	عامة: 6	1,50	0,83	-0,57	0,57	غير دالة
	خاصة: 9	1,78	0,97			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين متوسطات الحسابية لكل من المؤسسات العامة و الخاصة. ففيما يخص تحديد و تحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير كانت (2.33) للمؤسسات العامة و (2.56) للمؤسسات الخاصة. أما عن وضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير كانت (2.67) لكل من المؤسسات العامة و الخاصة. أما فيما يخص ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة كانت (2.00) للمؤسسات العامة و (2.33) للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى كانت (1.50) للمؤسسات العامة و (1.78) للمؤسسات الخاصة.

نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t، حيث كانت القيم الاحتمالية (0.59)، (1.00)، (0.36) و (0.57) وهي قيم غير دالة.

الفصل السادس
مناقشة نتائج الدراسة في ظل
الفرضيات

تمهيد:

نحاول من خلال هذه الأطروحة الإجابة على التساؤل الأساسي و المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، و قد اعتمد في هذه الدراسة على وسيلتين أساسيتين هما: المقابلة و الاستبيان اللذان يمثلان الأداة الرئيسية في بحثنا لتحديد هذا الدور، و قد قدم هذا الاستبيان إلى مجموعة من مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات و هذا للوصول لنتائج تمثل واقع المؤسسات و دورها في إدارة التغيير التنظيمي.

حيث جاء الفصل لمناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات و قد قسم لعدة مباحث فكان المبحث الأول مناقشة محور قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة جميع وظائفها، المطلب المبحث الثاني أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات، المبحث الثالث مناقشة محور دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، المبحث الرابع دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مناقشة نتائج محور قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة جميع وظائفها

انطلاقاً من نتائج تحليل الاستبيان لمحور قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة جميع وظائفها و بناءاً على المعلومات المستخدمة في الجانب النظري يتبين لنا ما يلي:

- بناء على أراء مدراء الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة فإن أغلبية المؤسسات العامة منها و الخاصة تؤكد ممارستها لجميع وظائفها غير أن مشاركتها في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة كانت ضعيفة و بنفس الاتجاه سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة.
- كما اتفقت أغلب المؤسسات على ممارسة إدارة الموارد البشرية وظيفه التخطيط و هي تقوم بدراسة سوق العمل بشكل نسبي للتعرف على نوعية العمالة المتوفرة و هو ما يؤكد (Goetsch) (D) على أن التخطيط وسيلة هادفة للحصول على القوة البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية، التسويقية و التمويلية خلال الفترة الزمنية اللاحقة و المهارات اللازمة لانجاز ذلك.
- يتأكد لنا أيضاً أن من الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفه الاستقطاب، حيث يؤكد مدراء الموارد البشرية على دراستهم لطبيعة كل الأعمال الموجودة بالمؤسسة، كما أن إدارتهم تنتبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها و أن عملية الاستقطاب تكون من مختلف الطرق و الأوجه.
- و يرى (Davis.K) أن عملية الاستقطاب هي عملية البحث و الحصول عل مرشحين محتملين للوظائف و ذلك بالعدد المطلوب و النوعية المرغوبة في الوقت المناسب، لكن تظل المقارنة ضعيفة نسبياً للكفاءات الموجودة في مؤسساتهم و المؤسسات المنافسة لهم، هذه النتائج كانت في نفس السياق بين المؤسسات العامة و الخاصة و هذا ما يوضحه الجدول (8- ب).
- أيضاً من بين الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفه التوظيف حيث أن مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة العامة منها و الخاصة تؤكد أنها تختار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، و حسب (محمد بن دليم القحطاني) تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة و تسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة، و هي تعتمد في عملية التوظيف بالأساس على العاملين ذوي الشهادات العلمية و أيضاً المهارات، إلى حد أقل التوظيف على أساس السمات الشخصية.
- تؤكد أيضاً النتائج أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية تقييم الأداء للكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة، و كما يرى (خضير كاظم) أن تقييم أداء العاملين يرفع مستوى أداء المستخدمين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور و أيضاً تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تكوينية لتسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية، و يرى (صالح محمد فالح) أن التدريب يساهم في زيادة معرفة و مهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع في كفاءة أدائهم و زيادة إنتاجهم و تعظيم الأرباح و أيضاً تتابع تغيرات قوانين العمل هذا لتكيف مع هذه التغيرات و أيضاً تقوم بإدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين، يرى أيضاً أنه تسعى المنظمات إلى المحافظة على سمعتها أمام العاملين لديها و جمهور المتعاملين معها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة و أجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية و الخدمائية على حد سواء، كما أنها تقوم بشكل ضعيف بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي لعمالها و أنها تقوم بشكل متوسط بوضع حوافز و أجور تساهم لزيادة و فاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة

و هذه النتائج تنطبق على كل من المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء دون فروق و هذا ما يؤكد النتائج المدونة في الجدول (10-ب).
فمعظم هذه النتائج كانت دلالة الاحتمالية (ك²)، فقد كانت قيمها على التوالي (0.03)، (0.03)، (0.01)، (0.00) و (0.02) و هي قيم دالة، ما يؤكد على صحة الفرضية بشكل كبير القائلة أن إدارة الموارد البشرية تقوم بجميع وظائفها.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج محور أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات

انطلاقاً من نتائج الاستبيان لمحور أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات و بناءاً على الجانب النظري في هذا المحور يتضح لنا ما يلي:

- بناء على آراء مدراء الموارد البشرية محل الدراسة فإن أغلبهم يقرون بعدم الاستقرار و أن مؤسساتهم تتسم بالتغير المستمر و هذا ما يؤكد (الطواني) أن التغيير هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة و سياستها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التغيير أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تظهر حوله.
- كما أن أغلب مؤسسات الدراسة قد غيرت من أهدافها و إستراتيجياتها بما يتماشى و التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية و هذا يدل على عدم الاستقرار الذي أكدناه مسبقاً و هذا ما يوافق رأي (جابر ياسين) بل أن المؤسسات تقوم بإجراء تعديلات في أهدافها و إستراتيجياتها المطبقة لتحقيق تلك الأهداف التي تفوض للاستجابة لتغييرات البيئة المحيطة.
- كانت التغييرات في قواعد العمل بالنسبة للعينة المدروسة نسبتها قليلة حيث أن أغلب المؤسسات المستجوبة لم تغير في قواعد العمل.
- أغلب المؤسسات و حسب الجدول رقم (11-أ) تؤكد أنها قد أدمجت تكنولوجيات جديدة بها و هذا لتواكب المؤسسات المنافسة لها و خاصة في مجال الإنتاج و الخدمات و للتطور التكنولوجي السريع الذي يشهده عصرنا و للمردودية الاقتصادية التي توفرها هذه التكنولوجيات و من تقليل تكلفة الإنتاج، و هذا ما يؤكد (مصطفى أبوبكر) بل أن التقدم التكنولوجي يفرض على المؤسسات ضرورة تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة فيها و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لكنها أساسية تعود بالمردودية على المؤسسة ككل.
- أما فيما يخص تغيير الهيكل التنظيمي فإن أغلب المؤسسات العمومية تؤكد ذلك حسب الجدول رقم (11-ب) و هذا راجع للتغييرات التي شهدتها هذه المؤسسات من النمط الاشتراكي إلى النمط الرأسمالي و ما ترتب عنه من تقسيم فروع المؤسسات إلى مؤسسات مستقلة مثل ما حدث للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي التي تم إعادة هيكلتها و استقلت منها مؤسستين هما مؤسسة الجرارات الفلاحية و مؤسسة المحركات.
- أكد أغلب مدراء الموارد البشرية للعينة أنه قد تم تغيير نظم العمل بما يتماشى و التغييرات التي أحدثتها هذه المؤسسات و هذا ما يوافق رأي (Kotter johs) بل أنه قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة في إحداث تغيير و تطوير نظم العمل بالمؤسسة.
- كما أن جل مؤسسات العينة تؤكد أنها قد غيرت هيكلها و مواردها البشرية و هذا ينطبق على المؤسسات الخاصة و العامة، و هو يرجع بالأساس إلى فترات الدورة الاقتصادية فكما كانت الدورة في انتعاش يزيد النشاط بما يستوجب على المؤسسات زيادة إنتاجها ما يترجم في هيكل

- الموارد البشرية بعكس فترات الانكماش التي يقل بها الطلب مما يؤدي إلى تقليل الإنتاج و هو أيضا ما ينعكس على هيكل الموارد البشرية.
- يجمع أغلب أفراد العينة على أن مؤسساتهم لم تغير نشاطها الأساسي و هذا يدل على الاستمرارية التي تحافظ عليها المؤسسات العامة و الخاصة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها و رغم التغييرات الشديدة في البيئة المحيطة و المنافسة الشديدة و هذا يعود للسياسة العامة للدولة الجزائرية و خاصة فيما يخص المؤسسات العامة التي تحاول أن تحافظ عليها و تواصل إنتاجها رغم العراقيل ذلك لنظرة الدولة أنها مكتسبات وطنية لا يمكن التفريط فيه.
- من خلال هذا المحور يتضح لنا أن الفرضية الثانية القائلة أن المؤسسات تنتم بعدم الاستقرار و هي تمر بتغييرات، هي صحيحة إلى حد كبير و هذا ما يؤكد كاهن² (8.55) و قيمة احتمالية قدرها (0.00) و هي قيمة دالة تؤكد ذلك أيضا.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج محور دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات

- انطلاقا من نتائج الاستبيان لمحور دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات و بناء على الجانب النظري في هذا المحور تبين لنا ما يلي:
- بناء على نتائج الاستبيان تبين أن مدير الموارد البشرية يشارك بدرجة نسبية في اجتماعات الإدارة العليا هذا بالنسبة للمؤسسات العامة و يختلف عنه بالنسبة للمؤسسات الخاصة فإن مدير الموارد البشرية له مشاركة كبيرة في اجتماعات الإدارة العليا ما يعني أنه على إطلاع دائم بما هو مستجد على مستوى المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم (12- ب).
- نجد أيضا أن أغلب مدراء الموارد البشرية يطرحون بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا و هذا بالنسبة لكل من المؤسسات العامة و الخاصة، و هذا الطرح ناتج عن المتابعة الميدانية للموارد البشرية و هم أدري بما تواجهه المؤسسات و خاصة العمال من صعوبات أو خلل في العملية الإنتاجية أو التسويقية.
- يتضح من نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين في تحديد ما يجب تغييره ضعيفة بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا اعتمادا على الرتائج المدونة في الجدول رقم (12- ب) و التي لا تتوافق مع نتائج المؤسسات العامة في هذا البند فإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره يكون بدرجة نسبية، حيث أن الإدارة العليا تأخذ آراء العاملين و خاصة في المشاكل الإنتاجية نظرا لصلتهم المباشرة بها، الشيء الذي يملك أن يقدم آراء أو تغييرات خاصة في العملية الإنتاجية التي تعود بالفائدة على المؤسسة ككل و التقليل من التكاليف و الجهد في العملية الإنتاجية.
- أما عن قبول اقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا، فإن النتائج كانت ضعيفة سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة فبالنسبة للمؤسسات العامة فإن معظم التغييرات التي تفرض فيها تكون منبثقة عن الدوائر المركزية و بقرارات سيادية لا يمكن حتى للإدارة العليا أن تناقش فيها و لا أن تقدم أي رأي في هذه التغييرات، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فهو نابع بالأساس عن السياسة العامة للدولة و خاصة أثناء فترة الدراسة، فأغلب هذه الاستثمارات كانت نتاج استغلال ظروف سياسية معاشة ما كان ينجم عنه عدم الاكتراث لرأي مدير الموارد البشرية.
- كذا الشأن بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء العمال في التغيير من قبل الإدارة العليا فكانت النتائج ضعيفة بالنسبة لكل من المؤسسات العامة و الخاصة و هي أيضا نابع عن الوضع السياسي

المعاش في تلك الفترة. أغلب العمال الموظفين في المؤسسات العامة أو الخاصة قد وظفوا عن طريق وكالة تشغيل الشباب التي كانت بالأساس تقدم لهم الأجور (المنحة) و تقوم بتأمينهم و لهم طبيعة تعاقدية (لمدة ثلاث سنوات قابلة لتجديد) فهم لا يملكون حق الرأي أو الاعتراض هذا ما أدى إلى تهميش رأي العمال بل أصبحت العلاقة بين العمال و المؤسسة ذات طابع استغلالي لا علاقة عمل.

- أغلب مدراء الموارد البشرية يؤكدون متابعة إدارتهم للتغيرات التي تفرضها الإدارة العليا و هذا ما يتفق مع رأي (Higgs,M) في أن أهداف التغيير تحتاج إلى إعطائها المزيد من صيغة التنفيذ من خلال تنزيلها إلى المستويات التنظيمية الأدنى لتحديد طريقة تنفيذها.
- نلاحظ أن هناك تنسيق إلى حد كبير بين مدير الموارد البشرية و المدراء الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير و هذا على مستوى كل من المؤسسات العامة و الخاصة، لكي يتم تخصيص كل نشاط من خطة التغيير لمسؤول معين كي يتحمل جزء من أعباء التغيير و ليتمكن من محاسبة كل مسؤول عما أنجزه و هذا ما يراه (Whelon- Berry K.S).
- كما يبين الجدول (14- أ) أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدراسة إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا كان بشكل كبير خاصة بالنسبة للمؤسسات العامة و الموضحة في الجدول رقم (14- ب)، و ذلك يعود لطلب الإدارة العليا لتقارير تفصيلية من إدارة الموارد البشرية عن كيفية تطبيق هذه التغييرات و ما تستوجبه من إجراءات لتنفيذها.
- نلاحظ أيضا أن من مهام إدارة الموارد البشرية لإنجاح التغيير تقوم بتحضير العاملين من خلال إعلامهم عن التغيير و بتشجيعهم على إحداثه و تشرح لهم أسبابه و توضح لهم أهدافه و هذا بشكل كبير في كل من المؤسسات العامة و الخاصة. كل هذا للتقليل من مقاومة التغيير كما يرى (Jacob,R) إن التغيير التنظيمي يؤدي إلى فرض أوضاع جديدة و ظروف عمل جديدة و إجراءات جديدة و طرق جديدة للعمل و علاقات جديدة بين الناس يؤدي هذا إلى قلقهم و توترهم بل قد يؤدي هذا إلى معارضتهم و مقاومتهم لهذا التغيير.
- تبين النتائج أن نقل إدارة الموارد البشرية آراء و وجهات نظر العاملين للإدارة العليا كان بشكل نسبي و بدرجة أقل بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا يعود لنفس الأسباب السابقة أن أغلب هذه العمالة هي عمالة متعاقدة و أن العلاقة بينها وبين الإدارة هي علاقة استغلال لا أكثر.
- يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تغير من إستراتيجياتها بما يتماشى و إستراتيجية المؤسسة أثناء التغيير و هذا في كل من المؤسسات العامة و الخاصة و هو ما يؤكد (Louan J.Y) بل أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو دمج وظيفتها للموارد البشرية في الإستراتيجيات التنظيمية أي اقتراب إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا للمنظمة.
- وكذا إدارة الموارد البشرية تغير من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير هذا لكل من المؤسسات العامة و الخاصة حتى تتماشى خطة التوظيف و أهداف التغيير و لكي ينعكس هذا التخطيط على إستراتيجية المنظمة و كذا بالنسبة لطريقة استقطاب العمالة فمن الواضح أن أغلب المؤسسات في الفترة السابقة قد اتجهت إلى استقطاب العمالة عن طريق وكالة تشغيل الشباب هذا لما كانت توفره من تقييد للتكاليف الأسلوب الذي تبنته المؤسسات الخاصة و هذا ما يؤكد النتائج المدونة في الجدول رقم (15- ب).
- كما أن معايير استقطاب العمالة تتغير حسب الدراسة بما يتناسب و التغييرات التي تقوم بها المؤسسات، ففي إطار إدماج تكنولوجيا جديدة في المؤسسات يستوجب على المنظمة أن تكون

- معايير الانتقاء تركز على ذوي الشهادات متخصصة و لها تجربة في هذه التكنولوجيا الجديدة و هذا يشمل كل من المؤسسات العامة و الخاصة.
- من نتائج الدراسة أيضا أن طريقة و أهداف تقييم الأداء تتغير بحسب التغييرات و هذا بدرجة كبيرة لكل من المؤسسات العامة و الخاصة، و هو يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا العاملين من هذا التغيير و الذي يساعد على وضع معدلات الأداء و معايير دقيقة حسب ما يراه (Schuler R.S).
- أما بالنسبة لكل من تغيير الأجور، الرواتب و أيضا الحوافز بما يتناسب و التغيير فكانت النتائج متوسطة إلى حد نسبي، هذا يدل على أن أي تغيير في المؤسسات العامة و الخاصة لا تكون له تكاليف إضافية لتطبيقه و هو يعتبر من الجوانب التي تعاب على المؤسسات لأن أي تغيير للحد من مقاومة العاملين لابد أن تكون له محفزات مادية أو معنوية تقلل من الشك و ارتياب العاملين من هذا التغيير و هذا ما يؤكد (Bariel,C).
- أما بالنسبة للتدريب فالنتائج تدل على أن المؤسسات تحضر العاملين للتكوين و التدريب بدرجة كبيرة بالنسبة للمؤسسات العامة و الخاصة و يظهر ذلك خاصة عن التغيير باقتناء تكنولوجيا جديدة دوما تكون مرفقة بتكوين و تدريب لتتماشى مؤهلات و مهارات و مهارات العاملين مع هذه التكنولوجيا الجديدة.
- كانت نتائج تغيير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير بدرجة كبيرة لكل من المؤسسات العامة و الخاصة و بأنها تدخل ضمن معايير الجودة و شهادات المطابقة التي تقدمها المؤسسات و الهيئات العالمية للجودة، هذا ما تسعى إليه جميع المؤسسات أثناء التغيير أن تكون لها شهادات جودة تدعم منافستها.
- إذا انطلقا من نتائج هذا المحور ككل يتضح لنا أن الفرضية الثالثة المتمثلة في أن لإدارة الموارد البشرية دور في التغيير التنظيمي هي مؤكدة إلى حد كبير، و هذا ما تؤكد القيم الاحتمالية (ك²) حيث كانت على التوالي (0.00)، (0.59)، (0.01) و (0.01) و هي قيم دالة إلا فيما يخص محور قبول التغييرات المقترحة من إدارة الموارد البشرية و العاملين التي كانت قيمها غير دالة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج محور دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات

- انطلاقا من نتائج الاستبيان لمحور دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات و بناء على الجانب النظري في هذا المحور تبين لنا ما يلي:
- تبين لنا من النتائج المدونة في الجدول (16- أ) بلأن إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة و معالجة مقاومة التغيير و هذا في كل من المؤسسات العامة و الخاصة و يمثل نوع من أنواع الرقابة التي تمارسها المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية حتى يكون التسيير الحسن للبرامج المسطرة و ذلك لتنفيذ إستراتيجية التغيير، و حتى تتمكن من حل أي عراقيل و خاصة مقاومة العاملين لهذا التغيير، و هو ما يوافق رأي (Boffo.C).
- أيضا من نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة التغيير و تقيمه بشكل دوري حتى تتمكن من تقديم تغذية عكسية للإدارة العليا على نقاط الضعف التي تظهر على هذا التغيير، و هو ما تبين لنا من خلال المقابلة بلأن الهدف من متابعة إدارة الموارد البشرية للتغيير هي البحث عن

- المشكلات و العراقيل التي تظهر أثناء تنفيذ التغيير حتى تتمكن هذه الأخيرة من رفعها للإدارة العليا في التقارير الدورية عن تنفيذ التغيير.
- ينضح من خلال نتائج البند الثالث الموضحة في الجدول (16- أ) بلبن إدارة الموارد البشرية للعينة المدروسة لا تعتمد بشكل كبير على دعم المستهلكين و الموردين في تنفيذ التغيير، يعود هذا بالأساس إلى أن التغيير يكون مفروض من الدوائر المركزية خاصة بالنسبة للمؤسسات العامة. كما أن نتائج هذا التغيير قد ينعكس بالسلب على الموردين و المستهلكين و هو ما أثبتته نتائج المقابلة بلبن في المؤسسات العامة كانت هناك تغييرات في قوانين العمل مما أدى ذلك إلى تفضيل موردين معينين ذوي نفوذ على موردين آخرين و كل هذا كان راجعا للتغيرات التي تفرضها الدوائر المركزية التي في الأساس تصب في مصلحتها دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح المؤسسات.
 - اتضح لنا أيضا من نتائج الدراسة أن الأنشطة توزع على المسؤولين لمتابعة التغيير و حسب ما يراه (Paillé,P) و حتى لا يكون الأمر بدون تحديد يتم تخصيص كل نشاط من أنشطة التغيير على مسؤول معين حتى يتحمل كل مسؤول جزء من أعباء التغيير.
 - كما أن المؤسسات الخاصة و العامة حسب نتائج الدراسة لا تعتمد على فرق العمل لمتابعة التغيير بل هي في الأساس تعتمد على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في متابعة هذا التغيير و بالمتابعة الدورية له بإدخال معايير جديدة تقيس درجة تطبيق التغيير أثناء تقييم أداء العاملين.
 - يتم وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ التغيير و ه ذا حسب نتائج البند 6 الموضحة في الجدول (16- أ) و كما يرى (Pudelko,M) بلبنه يلتزم المنفذون للخطط و التغييرات حينما توضع لهم حدود و معايير للتنفيذ و من أهم هذه الحدود الزمن و التكاليف.
 - كما أن هذه المتابعة للتغيير لا تتم بشكل يومي و إنما على فترات متباعدة هذا ما أكدته نتائج الدراسة في كل من البندين 7،8، ذلك أن المتابعة بشكل يومي تكون مكلفة و مرهقة حتى على إدارة الموارد البشرية و هي أيضا تكون مملة و تزيد من إحساس العاملين بالمراقبة الدائمة مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير و قد يؤدي إلى انحراف في أهداف التغيير هذا ما أكدته نتائج المقابلة. في حين أن المتابعة الدورية و على فترات متباعدة تكون أقل تكلفة و تقلل من توتر و مقاومة العاملين للتغيير بل يؤدي ذلك إلى تسطير خطة عمل يقسم فيها الهدف الأساسي إلى عدة مراحل و يتم تقييم كل مرحلة على حده.
 - ينضح أيضا من خلال نتائج الدراسة المدونة في الجدول (17- أ) أن كل من المؤسسات العامة و الخاصة تقوم بتحديد و تحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير و هذا وفق ما يرى (Boffo.C) بأن المسؤولين عن تنفيذ التغيير يقومون بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموجودة في خطة التغيير و تحديد الفروق أو الانحرافات التي تظهر أثناء تنفيذ التغيير.
 - أغلب المؤسسات حسب النتائج الموضحة في الجدول (17- أ) تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير و وفق ما يرى (Ulrich,D) بأن هذه الإجراءات التصحيحية قد تكون عاجلة متناسب و ضرورة اتخاذ تصرف سريع لمعالجة أي انحراف بسرعة و قد تكون تصحيحات أساسية متناسب و الانحرافات العميقة التي تحتاج إلى إجراءات جذرية.
 - تقوم المؤسسات حسب نتائج الدراسة المدونة في الجدول (17- أ) أن ترسيخ تجربة التغيير بالمؤسسة كان بشكل نسبي حيث أن الترسيخ يشير إلى تغلغل قيم التغيير و التطوير في جذور

المنظمة و أن يجعل التغيير جزء من حياة المنظمة و حياة العاملين فيها وفق ما يراه (KieslingT).

- أما عن نقل تجربة التغيير للفروع الأخرى و المؤسسات الأخرى فهو ضعيف جدا حسب نتائج الدراسة و ه ذا راجع لعدم التكامل المؤسسي و عدم وجود إستراتيجية وطنية شاملة، فمثلا نجاح مؤسسة ما في تطبيق أي تغيير لا يتم الأخذ به و كذلك الأخذ بنتائج الدراسات المتخصصة (الجامعية) التي تعالج مثل هذه المشاكل و التي تقدم بدائل تغييرات ناجحة قد طبقت على المستوى الوطني أو العالمي و تكون ذات نتائج علمية و موضوعية .

اعتمادا على نتائج هذا المحور ككل يتضح لنا بأن الفرضية الرابعة المتمثلة في أن لإدارة الموارد البشرية دور في إدارة التغيير التنظيمي هي مؤكدة إلى حد كبير هذا ما تؤكدته القيمة الاحتمالية (0.03) و (0.00) و هي قيم دالة تؤكد ذلك.

من نتائج هذه الفرضيات يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات يتضح لنا أن لها دور المرافق و المتابع لأي تغيير و هي في الأساس تنطلق من البعد الإداري و القانوني في تسيير الموارد البشرية. فوظيفة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة مساندة و ضرورة إدارية أكثر منها إدارة إستراتيجية تقود إشكالية التغيير، فالمدراء لا يشاركون في اتخاذ قرار التغيير، حيث سيطرت على أنشطتهم المهام الإدارية عوض الإستراتيجية و لا يزال مرجع هؤلاء في ممارسة عملهم منصب العمل، فهم بعيدون كل البعد عن المفهوم و التطبيقات الحديثة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. كما أن التعبئة تتميز بالضعف فهي لا تحقق الالتزام بالشكل المطلوب خاصة في ظل التغيير، أين تكون علاقة هشة بين العمال و الإدارة، و أدوات الاستشارة ينقصها الاهتمام بأراء العنصر البشري و من تم لا يزال هذا العنصر مجرد عنصر تابع منفذ لمشاريع التغيير دون تقديم أي رأي في التغيير أو في طريقة تنفيذه.

الختامة

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ضمن فصول تناولت عرضاً لإدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي بالإضافة إلى الإطار الميداني الذي تناول دراسة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، جاءت خاتمة الدراسة لتتضمن ما يلي: استنتاج عام لنتائج الدراسة، التوصيات و أخيراً الدراسات المقترحة.

I. استنتاج عام لنتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات أن النتائج التالية عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية قسنطينة:

1. لا يمكن الخروج بنتائج ذات قيمة حقيقية في الدراسة إن لم تكن هذه الدراسة تخضع للشروط الموضوعية (الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية) فقد أثبتت نتائج هذه الدراسة و الدراسات السابق لهذه الفترة (فترة الدراسة) التي كان يعتليها وضع سياسي غير مسبق في أي دولة فكانت مصالح الأفراد تقدم على مصالح المؤسسات و أن أي تغيير تنظيمي يكون الهدف منه لمصلحة شخص ما، مثلاً إدماج تكنولوجيات جديدة يكون الهدف الأساسي من ورائها هو عقد صفقات لتحويل أموال بالعملة الصعبة (تكاليف كبير و جودة رديئة) فكانت هذه التغييرات ليس ذات دلالة اقتصادية أو أي مردود إيجابي على المؤسسات.
2. كل مديري الموارد البشرية في المؤسسات ذوي شهادات جامعية و لهم أقدمية سنوات العمل بالمؤسسة تفوق العشر سنوات حتى عينوا في هذا المنصب.
3. يتضح أن جميع إدارات الموارد البشرية لا تزال وظائفها منحصرة في النمط التقليدي و هي وظائف إدارية بحتة.
4. لا توجد فروق في دور إدارة الموارد البشرية في كل من المهام الموكلة إليها و دورها في متابعة و مراقبة التغيير التنظيمي و أيضاً في متابعة إدارة التغيير الذي تقوم به سواء أكانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة.
5. تتسم جميع المؤسسات بعدم الاستقرار و كلها قد مرت أو نقر بتغييرات تنظيمية و هذا يعود للظروف البيئية الداخلية و الخارجية لها.
6. إن مديري الموارد البشرية لا يتخذون قرارات التغيير و إنما يقومون بالتحضير له و يقومون بمتابعته و يتكيفون معه أي أن مهمة إدارة الموارد البشرية تكون بعد تقرير التغيير.
7. لا يتم الأخذ باقتراحات كل من مديري الموارد البشرية و العمال فيما يخص التغييرات .
8. أغلب التغييرات التي مرت بها المؤسسات كانت مفروضة من الدوائر المركزية و خاصة بالنسبة للمؤسسات العامة، و هذه التغييرات تكون أساسها نابعة عن منطلق سياسي و ليس اقتصادي و قد تخدم مصالح أشخاص و تنعكس بالسلب على المؤسسات.
9. من أجل تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلام عن التغيير و القيام بشرح أسبابه، أهدافه و التشجيع على تنفيذه و هذا من أجل تقليل من المقاومة له.
10. لا تعتمد المؤسسات أثناء التغيير على تحفيزات مادية أو معنوية لإنجاح التغيير و بلوغ أهدافه.
11. تقوم إدارة الموارد البشرية في التغيير في إستراتيجياتها و تطبيق وظائفها التقليدية أثناء تنفيذ التغيير.
12. تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة و متابعة مقاومة التغيير و ذلك بتقديم تغذية عكسية عن نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا.

13. توضع خرائط و جداول زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير و توزيع الأنشطة على المسؤولين للمتابعة.
14. توضع بعض الإجراءات التصحيحية عندما يتم تحديد الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير.

من خلال ما سبق تبين لنا أن جل إدارات الموارد البشرية سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة يقوم مديروها بدور تنفيذ التغيير في غالب الأحيان و ليس القائد له ، فهم يسيرون تنفيذه واقعيًا و تصحيح نتائجه أي آثاره على العاملين بالمؤسسة.

II. التوصيات

- على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بصياغة أهدافها و إستراتيجياتها سواء ما تعلق بالتغيير أو غيره حيث أن مسيرتها هم الأدرى بمحيطها الداخلي و الخارجي و نقاط قوة و ضعف هذه المؤسسة، و هذا من أجل أفضل الاختيارات التي تمكن المؤسسات من التفوق، التطور و النمو.
- على الدولة أن تضع قوانين و إستراتيجيات عامة و نوعا ما بثبوتة على الأقل في المدى المتوسط (حوالي عشر سنوات) حتى تتمكن المؤسسات أن تحدد إستراتيجيتها المتوسطة و طويلة الأمد تمكنها من الخروج من هذه الحلقة المفرغة، التي تعيشها و التي لا تمكنها من تحقيق أي إستراتيجية و لو كانت قصيرة المدى.
- يجب النظر للعاملين على أنهم شريك فعال في المؤسسة و أن يتمتع هؤلاء بحس الانتماء لها و أن يكون لهم الأثر المادي و المعنوي حتى يسهل تطبيق أي إستراتيجية للتغيير.
- يجب أن تكون المعلومات عن أي تغيير متوفرة و مشروحة بطرق أكثر وضوح و شرحها عن طريق الاعتماد على نظم الاتصال و الإعلام المتطورة (الإنترنت) و أن يبين الآثار الإيجابية التي تعود على المؤسسات و العمال بشكل واضح دون غموض أو لبس.
- يجب تطوير دور إدارة الموارد البشرية و الخروج من دورها التقليدي و اعتماد الوظائف الحديثة الإستباقية حتى تكون أداة فعالة في المؤسسة و جزء من إستراتيجيتها.
- يجب أن يكون مدير الموارد البشرية عضو في مجلس الإدارة و ذلك ليطرح قضايا و وظيفة الموارد البشرية و أن يربط أهداف و إستراتيجية الموارد البشرية بأهداف و إستراتيجية المؤسسة.
- يجب أن يتماشى التوظيف في المؤسسات مع التطور الذي حدث في التركيبة الاجتماعية حيث أن اغلب اليد العاملة أصبحت تحمل شهادات عليا و جد متخصصة يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات.
- يجب الأخذ بلواء و مبادرات مدير الموارد البشرية حول التغيير لأنه يملك النظرة الملزمة و المتكاملة عن المشاكل التي تواجه المؤسسة كما يجب عليها الربط بين مختلف المعلومات و المعطيات لبناء رؤية تساعد على إحداث التغيير الناجح و المطلوب.
- يجب أن تعطى مهمة متابعة التغيير لمدير الموارد البشرية باعتباره الوحيد في المؤسسة الذي يمتلك معطيات جميع الوظائف بفضل طبيعة وظيفته المتميزة.
- من أهم آليات التعبئة حول مشروع التغيير هو عدالة نظام الأجور، الحوافز و المكافآت و ما يحققه من الالتزام، و تتمثل هذه العدالة في ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع و الخضوع لنفس معايير الاستقللة منه و هذا لأجل التخفيف من المقاومة التي يبديها العاملون إزاء أي تغيير تبادر به المؤسسة.

- يجب أن يكون تغيير الرؤية للوظائف التقليدية كما يجب أن تطبق بطريقة ذات تأثيرات إيجابية على العمال و المؤسسات على حد سواء، حتى يكون هناك روح لتطبيق لوائح و قوانين هذه الوظائف و ليس تطبيقها من الناحية الشكلية من أجل التطبيق و فقط.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على إقناع الإدارة العليا بضرورة إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و الترشيح على المبادرة و هذا لتجسيد فكرة أن التفوق و النجاح مبني على فكرة الخلاف المبدع، يأتي هذا نتيجة الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المؤسسة.
- يجب تغيير النظرة نحو العمالة المتوفرة في بلدنا على أنها (قوة عمل بطالة يجب استغلالها) بل هي قدرات طاوية شابة متعلمة ذات كفاءة يمكن استغلالها للتطوير و التغيير و هي أساسية له.

.III الدراسات المقترحة

انطلاقا من دراستنا الحالية يمكن المواصلة في آفاق أخرى قد تقدم أبعاد جديدة لموضوع الدراسة يمكن التطرق إليها كما يلي:

- تحسين الدراسة الحالية من خلال تطبيقها في سياق آخر من حيث الكيفية أو الدراسة الكمية ف للمؤسسات العامة و الخاصة في ولاية قسنطينة تختلف عن باقي الولايات من حيث متغيرات المحيط و علاقاتها به، كذا يمكن تحسين الدراسة الحالية من خلال تطبيقها على فترات زمنية لاحقة يمكن أن تتغير فيها الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، كما يمكن تحسين هذه الدراسة بإدخال متغيرات جديدة للدراسة قد تسمح بتقدير دور إدارة الموارد البشرية كقائد للتغيير في المؤسسة.
- تطوير الدراسة الحالية بأخذ الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية كقائد في المؤسسات الجزائرية مما يساعد على تطوير آفاق هذه المؤسسات خصوصا في الجزائر بعد تطور ثقافة المقاولاتية و تجسيد المسار المقاولاتي على أرض الواقع ما عزز مكانة المؤسسات الاقتصادية و أصرحت بحاجة لأدوات تسير حديثة حسب المقاربة الجديدة المبنية على الانطلاق من الأسواق المحلية و التوجه نحو الأسواق الدولية.
- دراسة العلاقة بين نظام الإعلام و الاتصال و التغيير التنظيمي خاصة مع التطور في استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و أيضا فيما يخص دور التكوين و التدريب في إنجاز مشاريع التغيير التنظيمي و هل المؤسسات الجزائرية لها الإمكانيات المادية لمسايرة هذه التكوينات .

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1 - أسامة النجار، الإدارة العامة، الأكاديمية العربية المفتوح الدانمارك، 2010.
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجاعية، الإسكندرية، 1999.
- 3 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4 - أحمد مروان، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، الحامد، عمان، 2008.
- 5 - أندرو دي سبرولاجي و مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 6 - جريش زين الدين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
- 7 - جبار ياسين، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية، الجزائر، 2010.
- 8 - جيمس جي مارش، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد ميجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- 9 - حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2003.
- 10 - الحسن صلاحي هادي، مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها، موقع إلكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة البحوث و دراسات، 2008. [www.iraqstudent.net/detail.php? Record td=988](http://www.iraqstudent.net/detail.php?Record%20td=988).
- 11 - حلواني و إبتسام عبد الرحمان، التغيير و دوره في تطوير الإداري، الرياض، 1990.
- 12 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، 2009.
- 13 - خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، 2005.
- 14 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 15 - رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.
- 16 - ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة لمنظمات سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2005.
- 17 - السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الإثراء، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- 18 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان 1998.
- 19 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 20 - صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف، الرياض، 2008.
- 21 - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الميسرة للطباعة، عمان، 2004.
- 22 - الطائي محمد عبد الحسين آل فرج، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005.
- 23 - طيطي خضر مصباح، إدارة التغيير، التحيات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 24 - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، عمان، 2001.
- 25 - عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة (دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2012.
- 26 - عبودي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 27 - عبيد بن عبد الله بن بحيرة السبيعي، أدوار القيادة لمدى التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 28 - عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية-بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- 29 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1997.
- 30 - علي الفلاطين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 31 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 32 - فداء ناصر، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية مجلد 32- العدد 2، 2016.
- 33 - فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي، دار النهضة، القاهرة 2005.
- 34 - كامل علي متولي عمران، إدارة الموارد البشرية، النسر الذهبي، القاهرة، 2005.
- 35 - الكايد زهير، الحكمانية قضايا و تطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2 القاهرة.
- 36 - الكبيسي و عامر خضير، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، دمشق، 2006.
- 37 - الكسيبي عامر خضير، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل معه، الرياض، جام عة نايف العربية، 2007.
- 38 - محسن أحمد الخصري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، 2003.
- 39 - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 40 - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الثانية، العبيكان الرياض، 2008.
- 41 - محمد عثمان إسماعيل و خمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
- 42 - محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة و التنظيم، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 43 - محمد مرعي مرعي، إدارة الموارد البشرية، سورية، 2007.
- 44 - محمود أحمد فياض و زملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 45 - محمود النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجاعية، الإسكندرية، 2006.
- 46 - محمود عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج، ط1 عمان، 2006 محمود أحمد فياض و زملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 47 - محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس، العدد1، ص 225-261، 2006.
- 48 - مصطفى أبو بكر، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد الثامن و الثلاثون، سبتمبر 2011 ص 277-291.
- 49 - مكتب العمل العربي، الموارد البشرية و دورها في الحياة الإقتصادية، مجلة العمل العربية، العدد68، ص 117-142، 1997.
- 50 - مورجان جارث، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، الرياض، 2005.
- 51 - نوال أحمد العويضي، نموذج مقترح الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدلة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2005.
- 52 - يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Abu-timeh, Abdullh (2006) "Resistance to change", E-learning initiative at the hashemit University in Jordan.
- 2- Abu-tinrh, resistance to change; E-learning initiative at the hashemit university of Jordan , 2006.
- 3- Albaak Abdurrahman, organizational change and innovation, unpublished scientific research, Ryadh, 2008.
- 4- Applebaum, H.s, Wohl, L, (2000) Transformation or change same prescription for health care organization, managing service quality , Bedford, Volume 10, Issue 5? pP279-298.
- 5- Balogum J et Hope Hailey V et Viardot E (2005) : Strategies du changement ; Ed pearson education ; paris .
- 6- Baman S (2008): Conduite du changement ; Dans : bamase monsite.com/page education/ la gestion du changement.html.
- 7- Barabel M et Meier O ; (2010) Manageor : Les meilleures du management ; Ed Dunord ; paris .
- 8- Bareil C (2004) : la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, Dans cahier N4-10 Aout ; web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04-10pdf.
- 9- Bariel, C. Boffo, C (2003) "Qui dit changement dit Préoccupation et non plus résistance" Press Universitaire de louvain ; Belgique.
- 10- Boffo, C, Bareil, C (2001) "évolution des préoccupations des utilisateurs en contexte, SGI/ERP, Résultats préliminaire d'une étude qualitative et diachronique, école des hautes études commerciales.
- 11- Brassat A (2003) : Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement ; Dans Revue des sciences de l'éducation ; Vol 29 ; N2 ; pp253-276.
- 12- Brasseur M et Mzabi (2003) : implication des salaires clef de réussite du changement ; Dans www.usenghor-francophonie.org/enseig/management-senghlor.pdf.
- 13- Buono, F, A, "Technology Transfer through acquisition, management decision, london, (1997).
- 14- Claveau et Martin et Tanney F (1998) : Forme et ingénierie du changement stratégique ; Dans Revue française de gestion ; N 120 ; pp70-87.
- 15- Common, R, (2008) "Administrative change in the gulf : Modernization in Bahrain and Oman", International Review of administrative science. Vol 74 N2.
- 16- Commeiras N. (1997) : La conduite changement organisationnel ; une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines ; une illustration dans l'industrie métallurgique ; Dans cahier de recherche L'AREGO ; N°29.
- 17- Coro Standberd, The Role Of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility, Industry Canada, 2009.

- 18- Daft R. L. "The new aeria of management", Internaional edition Thoson, South-western, 2006, pp28-45.
- 19- Desrochers L. (2005): L'évolution d'un changement organisationnel à la fonction publique : Analyse du récit de survivants ; dans [www.uqtr.ca/revue travail/2005](http://www.uqtr.ca/revue_travail/2005); Vol3; N2; pp934-972 pdf.
- 20- Dvonne Ph. (2005) : Conduire et accompagner les chengement ; Dans www.cedup.equipement.gov.fr/img/pdf/FT33.
- 21- Fabi B. , Martin Y. et Valois P. (1999) : Favoriser Lengagement organitionnel des personnes oevrant dans des organisation en transformation ; Dans Revue de gestion ; Vol24 ; N3 ; Automne ; pp102-113.
- 22- Foot M. et Hook C., introducing Human Resource Management, 2003.
- 23- Ford J. D. (2009) Decoding resistance to change, Strong leaders can hear and learn from their critics. Havard Buseniss Review 99-103.
- 24- Gallors P. M. ; (1998) : Manuel de Gestion ; Ed Ellipses ; Paras.
- 25- Galoppin N. L. et Caem S. (2007) Managing Organizational change During, Galileo Press, Boston MA, USA, Bonn, Germany.
- 26- Gasco mila (2003), "New Technology and institutional change in public administration, Social science computer Review Vol21,no1, p6-14.
- 27- Giroux N. et Grordano Y. (1998) : les deux conception de la communication du changement ; Dans Revue française de gestion ; septembre, octobre ;N120 ;pp139-151.
- 28- Goetsch D. Davis S.(2007) Quality management introduction to total Quality management for production, 15th ed, pearson international edition, new jersey.
- 29- Guimet G. et Dufoin Y. (1997) : Vivre et gérer le changement ensemble ; Dans Revue française de gestion ;N113 ;Mars Avril ; Mai ;pp29-39.
- 30- Guy R. (2000) :Bien préparer les chengement organisationnels ; Dans [http//oraprdnt.uqtr.ueqber.ca/pls/public/rpqw/affiches/revue](http://oraprdnt.uqtr.queber.ca/pls/public/rpqw/affiches/revue).
- 31- Hafsi T. et Demers C. (1989) : le changement radical dans les organisation complexe ;Ed gaétan marin ; canada.
- 32- Herscovitch L. et Meyer J.(2002) Commitment to organizational change extension of a three-component model, journal of applied psychology, pp474-487.
- 33- Higgs M. and Rourland D. "Developing change leadership capability the inpaet of a development intervention" Henley working paper serie HWP (2001); pp 58-71.
- 34- Jacob R. Ducharme J.(1995) "Changement Technologique et Gestion des ressource humaine, fondements et pratiques" Gaétan morin edieur , Montréal.
- 35- Kiessling T. and Harvey M. "The human resource managzment issues during an acquisition : the target firm's top management team and key managers", International journal of human resource management; 2006; pp 204-222.
- 36- Kiesslingm T. the human resource management, 2006.
- 37- Kotter John (2002), The heat of change: real life stories of how people change, Havvard Business school press,p42.

- 38- Lécivain G. (2008) : les nouvelles formes d'organisation Intégrer le changement pour une meilleure mobilité organisationnel ; Dans www.managmarket.com/management des organisations-cours-et-diaporamas.html.
- 39- Livian Y. F. (2001), Comment Conduire un changement organisationnel ? RH les apports de la psychologie du travail, Paris, Edition des organisation.
- 40- Madoui M. et Gillet : Crise et mutation du modèle de développement algérien ; Dans Travail et emploi ; n101 ; 2005 ; pp71-84.
- 41- Mathis R. L. et Jackson J. H. "Human resource management essential perspective" 2nd edition south-western publishing, Cincinnati, Ohio (2002); pp 121-135.
- 42- Mintzberg H. , Ahlstrand B. et Lampel J. (1999) : Transformer l'entreprise ; dans Revue de gestion ; Vol.22 ; N3 ; pp122-130.
- 43- Morgan G. et Sturdy A. (2000), Beyond organizational change, Macmillanpress, London.
- 44- Osborn S. P. et Brown K., managing change and innovation in public service organization, London, routledge, 2005.
- 45- Paillé P. (2003) : Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines ; ED L'Harmattan ; Paris.
- 46- Pudelko M. (2006) A comparison of HRM systems in USA, Japan and Germany in their socio-economic context, Human resource management journal, 16,2; pp123,153.
- 47- Reichers A.E. Wanous J.P. et Austin J. T. (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change, Academy of management executive; pp48-59.
- 48- Schaafsma H. (1997) "A networking model of change for middle managers", leadership & organization development, Bradford, pp39-59.
- 49- Serge Raynal "le Management par Projet" Approche stratégique du changement , 3^{ème} édition, Paris, 2003.
- 50- Serrage Archimic C. (2006): Changement(s) et transition implications managériales ; Dans actes de la journée d'étude et de rencontres ; 23 juin ; Aix-en-Provence.
- 51- Sieben Born T. (2005) Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise, Thèse de doctorat de l'université de Savoie.
- 52- Strebel P. (2000) Pourquoi les salariés résistent-ils au changement, p3-22, Paris, édition d'organisation.
- 53- Tronholm N. (2009) Prerequisite for healthy organizational change, Persistens saksvik.
- 54- Ulrich D. Beatty D. (2001) From partners to players : extending the HR playing field, human resource management, London, winter 2001, pp293-307.
- 55- Van Fleet and Geriffin V. H. , Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors, in Research organizational change and development edited by Woodman ; RW (2003), pp214-216.
- 56- Werther W. B. et Davis Keith, 1993, The role of human resource.
- 57- Whelton- Berry K. S., Gordon J. R. and Hinings C. R., "The relative effect of change drivers in large-scale organizational change: an empirical study in research in organizational change and development edited by Woodman RW Pasmore WA. 2003, pp115-129.

الملاحق

إستمارة الإستبيان

- 1 - إسم المؤسسة:
- 2 - نوع المؤسسة:
- 3 - تعريف بالمؤسسة: (نشأتها، نوعها، طبيعة نشاطها، عدد عمالها، رأسمالها.... إلخ)
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4 - معلومات عن مدير الموارد البشرية:

- سن من: (35-25) (45-35) (60-45)

- المستوى التعليمي:

- التخصص:

- عدد سنوات العمل في المؤسسة:

- عدد سنوات العمل في منصب مدير الموارد البشرية:

المحور الأول (الأسئلة متعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مؤسستك) الإجابة بضع العلامة أمام أتفق أو أتفق إلى حد ما أو لا أتفق

- 1) تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 2) تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 3) تخطط إدارة الموارد البشرية لتوظيف. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 4) تدرس إدارة الموارد البشرية سوق العمل لتتعرف نوعية العمالة المتوفرة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 5) مدير الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 6) تنتبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 7) تستقطب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 8) تقارن بين الكفاءات الموجودة بمؤسستك و التي توجد لدى منافسيك. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 9) تختار الموارد البشرية أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 10) توظف العاملين على أساس الشهادات العلمية. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- 11) توظف العاملين على أساس المهارات. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

- (12) توظف العاملين على أساس السمات الشخصية. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (13) من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (14) تقوم بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (15) تقوم بوضع حوافز و أجور تساهم بوفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (16) برامج التكوين التي تقومون بها تسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (17) تتابع تغيرات قوانين العمل. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (18) تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة السلامة المهنية و الصحة للعاملين. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

المحور الثاني (الأسئلة متعلقة بالتغيرات التي تعرضت لها مؤسستك) الإجابة بضع العلامة أمام أتفق أو أتفق إلى حد ما أو

لا أتفق

- (19) هل تتسم مؤسستك بعدم الإستقرار و التغيير المستمر. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (20) في ظل عملك بالمؤسسة هل غيرت الأهداف و الإستراتيجيات. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (21) هل غيرت قواعد العمل. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (22) هل أدمجت تكنولوجيا جديدة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (23) هل غير الهيكل التنظيمي. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (24) هل تم تغيير نظم العمل. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (25) هل غير في هيكل الموارد البشرية. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (26) هل غيرت الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

المحور الثالث (الأسئلة متعلقة دور إدارة الموارد البشرية في التغيير) الإجابة بضع العلامة أمام أتفق أو أتفق إلى حد ما أو

لا أتفق

- (27) يشارك مدير الموارد البشرية في إجتماعات الإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (28) يطرح مدير الموارد البشرية بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (29) يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (30) يتم قبول إقتراحات و آراء مدير الموارد البشرية في التغيير من قبل الإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (31) يتم قبول إقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (32) تتابع إدارة الموارد البشرية التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (33) ينسق مدير الموارد البشرية مع باقي المديرين الفرعيين أثناء تنفيذ التغيير أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

- (34) تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة إمكانية تطبيق أي تغيير تقترحه الإدارة العليا على الواقع. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (35) تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على إحداث التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (36) تشرح إدارة الموارد البشرية للعاملين أسباب التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (37) توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين أهداف التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (38) تنتقل إدارة الموارد البشرية آراء و وجهات نظر العاملين في تطبيق التغيير للإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (39) تحضر العاملين من خلال الإعلام عن التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (40) تغير إدارة الموارد البشرية من إستراتيجياتها أثناء التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (41) تغير إدارة الموارد البشرية من تخطيط التوظيف بما يتماشى و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (42) تغير إدارة الموارد البشرية في طريقة إستقطاب العمالة بما يتماشى و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (43) تغير إدارة الموارد البشرية من معايير الإختيار للعمالة و ما يتناسب و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (44) تغير إدارة الموارد البشرية من طريقة تقييم الأداء بما يناسب و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (45) تغير إدارة الموارد البشرية الأجور و الرواتب بما يتناسب و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (46) تغير إدارة الموارد البشرية الحوافز بما يتناسب و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (47) تغير إدارة الموارد البشرية من إدارة السلامة المهنية و الصحية بما يتناسب و التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (48) تحضر العاملين لتغيير من خلال التكوين و التدريب. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

المحور الرابع (الأسئلة متعلقة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير) الإجابة بضع العلامة أمام أتفق أوأتفق إلى حد ما أو لاأتفق

- (49) تقوم إدارة لموارد البشرية بمتابعة و معالجة مقاومة التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (50) تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (51) تحصل إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (52) توزع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق
- (53) يتم تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير. أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق

54) يتم وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير.

55) يتم متابعة التغيير بشكل يومي.

56) يتم مراقبة التغيير على فترات متباعدة.

57) يتم تحديد و تحليل الإنجرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير.

58) تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير.

59) يتم ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة.

60) يتم نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى.

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق

أُتفق أُتفق إلى حد ما لا أُتفق