

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - TIFIB -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

إعداد الطالب:

عثمان عصمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أحلام خان	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	إيمان نور الدين	أستاذة محاضرة "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - TIFIB -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إسمايل مناصرية

إعداد الطالب:

عثمان عصمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصِّفة	مؤسسة الانتماء
1	أحلام خان	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسمايل مناصرية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	إيمان نور الدين	أستاذة محاضرة "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ اللّٰهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ
مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا
بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ
عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا
يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ }

سورة البقرة - الآية [255].

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل على نعمة الاسلام ونعمة الأمان ونعمة العلم.
أحمد الله على كل نعمه التي أنعمها علي صغيرها وكبيرها، ظاهرها وباطنها، ما علمت منها
وما لم أعلم حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظمته فالحمد لله رب العالمين.
أشكر والديا الكريمين وكل من رباني وعلمي ووجهني إلى طريق الخير.
أشكر كل المعلمين الذين علموني العلم النافع وكل من ساعدني في حياتي.
أخص كذلك بالشكر الأستاذ المشرف إسماعيل مناصرية بارك الله فيه وحفظه الله وزاده
الله من فضله، الذي قدم لي كل التوجيهات اللازمة والملاحظات وكذلك النصائح المهمة.
كما أشكر الأستاذة أحلام خان على كل ما قدمته لي من مساعدات من أجل إنجاح
المذكرة وكل ما تعلمته منها بارك الله فيها.
كذلك أشكر كل مسؤولي وعمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، الذين كانوا
متعاونين معي وقدموا لي جميع المعلومات الضرورية.
كما أشكر جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير من عمال وإداريين وأساتذة
على كل ما قدموه من جهود من أجل تعليمنا وتوفير الجو المناسب للدراسة.
شكرا لكل زملائي في الدراسة، الذين تعلمنا منهم ما يفيدنا.
شكرا لكل من تعلمنا منهم ما ينفعنا ولكم جميعا منا فائق الاحترام والتقدير.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أمي وأبي الله يرضى عليهم.

اللذين رباني وعلماي ما ينفعني في الدنيا والآخرة.

فشكرا لهما وبارك الله فيهما على كل الجهود التي

قدموها وجعلها الله في ميزان حسناتهم.

ملخص الدراسة:

يشهد العالم خلال هذه السنوات الأخيرة تغيرات في مختلف المجالات وبصفة سريعة ومستمرة، حيث أن المؤسسات الناجحة أدركت وجوب مواكبة هذه التغيرات والعمل على إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة، والتي تساهم في تحقيق أهدافها على المستوى البعيد، وخاصة التغييرات في الخطط الاستراتيجية وكذا التغيير في المورد البشري والتكنولوجي بالإضافة إلى الاهتمام بمسألة التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا التغيير في القيم المهنية وتطوير مثل هذه القيم نحو الأحسن، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير نظم المعلومات الإدارية والعمل على مواكبتها للتطورات الحاصلة بغية الوصول إلى أحدث وأدق المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، كل هذا يبرز مجالات التغيير التنظيمي المتعددة ومدى أهمية أن تركز أي مؤسسة في نجاحها بإحداث التغييرات المطلوبة وجعلها تساهم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، بحيث تجعل هذه التغييرات تخدم بالأساس عملية تعليم وتكوين المورد البشري وذلك بصفة مستمرة.

كما تم في هذه الدراسة التطرق للجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وأظهرت الدراسة أن للتغيير التنظيمي دور في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ولكن حتى يكون هذا التغيير له الدور الفعال والمثمر في تنمية المورد البشري، يجب أن تجعل هذه المؤسسة عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخطط لها بدقة وموجهة بالأساس لتطوير المورد البشري، والتحول للنظرة الاستراتيجية وذلك يجعل التغيير التنظيمي وغيره من السياسات الإدارية تساهم في إنتاج مورد بشري كفى يطور من ذاته ويساهم في تطوير المؤسسة نحو الأحسن.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التغيير في استراتيجية المؤسسة، التغيير في المورد البشري للمؤسسة، التغيير التكنولوجي للمؤسسة، التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التغيير في القيم المهنية للمؤسسة، التغيير في نظم المعلومات الإدارية، تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

Study summary:

During these recent years, the world is witnessing changes in various fields in a rapid and continuous manner, as successful institutions have realized the necessity to keep pace with these changes and work to bring about the necessary organizational changes, which contribute to achieving their goals at the long-term, Especially the changes in the strategic plans, as well as the change in the human and technological resource in addition to the interest in the issue of change in the organizational structure of the institution, as well as the change in professional values and the development of such values for the better, in addition to the interest in developing and developing management information systems and working to keep pace with developments in order to reach the latest and most accurate Information to make the right decisions at the right time and place, All this highlights the various areas of organizational change and how important it is for any institution to focus on its success in bringing about the required changes and making them contribute to the development of the human resources of the organization, so that these changes serve mainly the process of teaching and training the human resource on an ongoing basis.

In this study, the practical aspect at the level of Textile and Processing Corporation in Biskra, was also discussed, and the study showed that organizational change has a role in developing human resources at the enterprise level, but in order for this change to have an effective and fruitful role in the development of human resource, this institution must make the process of change. Organizational is a carefully studied and carefully planned process that is mainly directed to the development of the human resource, and the work to shift to the strategic view in making organizational change and other administrative policies

contribute to the production of an efficient human resource that develops itself and contributes to the development of the institution for the better.

Key words : Organizational change, Change in corporate strategy, Change in the human resource of the enterprise, The technological change of the enterprise, Change in the organizational structure of the institution, Change in the professional values of the organization, Change in management information systems, Human resource development for the institution

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الآية
II	شكر وتقدير
III	اهداء
IV	ملخص الدراسة
VIII	الفهرس
XII	قائمة الأشكال والجداول
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
16	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
16	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
23	المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي.
24	المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي
27	المطلب الخامس: أهداف التغيير التنظيمي
30	المبحث الثاني: إجراءات إدارة التغيير التنظيمي
30	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي
33	المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي
39	المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي
49	المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
53	المطلب الخامس: مجالات التغيير التنظيمي
55	المبحث الثالث: قيادة التغيير
55	المطلب الأول: قادة التغيير
55	المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير ذو الأداء المتميز
56	المطلب الثالث: أهمية وجود قيادة للتغيير
56	المطلب الرابع: مهام قيادة التغيير
57	المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي
57	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
58	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
59	المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير
61	المطلب الرابع: أنواع التغيير المثيرة للمقاومة

62	المطلب الخامس: فوائد مقاومة التغيير
63	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية	
66	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
66	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
69	المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية
69	المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية
72	المبحث الثاني: إجراءات تنمية الموارد البشرية
72	المطلب الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
74	المطلب الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية
77	المطلب الثالث: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية
79	المبحث الثالث: عناصر، ومراحل تصميم خطة تنمية الموارد البشرية
79	المطلب الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية
81	المطلب الثاني: تصميم خطة تنمية الموارد البشرية:
84	المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة
84	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة
88	المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
91	المطلب الثالث: تجاريدولية رائدة في تنمية الموارد البشرية
93	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: العلاقة بين التغيير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية	
96	المبحث الأول: دور التغيير في إستراتيجية المؤسسة في تنمية الموارد البشرية
96	المطلب الأول: ماهية التغيير في إستراتيجية المؤسسة
96	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية
98	الفرع الثاني: مفهوم التغيير الاستراتيجي
99	المطلب الثاني: أهمية التغيير الاستراتيجي:
100	المطلب الثالث: مراحل التغيير الاستراتيجي ودورها في تنمية الموارد البشرية
105	المبحث الثاني: دور تغيير الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية
105	المطلب الأول: تعريف تغيير الموارد البشرية
106	المطلب الثاني: أهمية تغيير الموارد البشرية
107	المطلب الثالث: طرق تغيير الموارد البشرية
108	المطلب الرابع: دور تغيير الموارد البشرية في تنمية أفراد المؤسسة
110	المبحث الثالث: دور تغيير التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية

110	المطلب الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي
111	المطلب الثاني: شروط نجاح التغيير التكنولوجي
112	المطلب الثالث: دور التغيير التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة
114	المبحث الرابع: دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية
114	المطلب الأول: تعريف تغيير الهيكل التنظيمي
114	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
115	الفرع الثاني: تعريف تغيير الهيكل التنظيمي
115	المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي
116	المطلب الثالث: دور التغيير في الهيكل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية
119	المبحث الخامس: دور التغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية
119	المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية
120	المطلب الثاني: أهمية القيم المهنية
122	المطلب الثالث: أبعاد القيم التنظيمية وكيفية تغييرها للأحسن من أجل تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:
124	المبحث السادس: دور التغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة
125	المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية
127	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات الإدارية
127	المطلب الثالث: دور التغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية
129	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - TIFIB -
132	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
132	المطلب الأول: لحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX منذ نشأتها حتى تقسيمها.
134	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
137	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB
141	المطلب الرابع: نشاطات المؤسسة
141	المطلب الخامس: أهداف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
141	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
142	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
142	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

145	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
145	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة الاستبيان
148	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
149	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج:
149	المطلب الأول: استعمال أداة الملاحظة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
150	المطلب الثاني: استخدام أداة المقابلة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
156	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
160	المطلب الرابع: تحليل وتفسير المتغير المستقل والمتغير التابع
173	المطلب الخامس: قوة العلاقة بين المتغيرين
175	المطلب السادس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
178	المطلب السابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
183	خلاصة الفصل
186	الخاتمة
194	قائمة المراجع
201	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	نموذج الدراسة.	01
20	العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي	02
23	يمثل أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.	03
29	أهداف التغيير التنظيمي.	04
34	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	05
41	نموذج كيرت لوين.	06
43	يمثل خطوات نموذج ايفانسفوتش وزملائه.	07
45	نموذج عبد الباروي درة.	08
48	نموذج ويسبورج للتغيير التنظيمي	09
54	أهم مجالات التغيير التنظيمي	10
76	دورة النجاح السيكلوجية	11
80	أهم عناصر تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	12
100	يمثل أهمية التغيير الاستراتيجي	13
132	يمثل مديريات المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية	14
136	مخطط عام لمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة	15
137	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.	16

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفق المستويات الإدارية الثلاثة	74
02	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	144
03	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	146
04	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	149
05	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	156
06	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.	157
07	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.	158
08	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات الخبرة.	159
09	تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	161
10	تحليل عبارات محور التغيير التنظيمي	163
11	تحليل عبارات محور تنمية الموارد البشرية	171
12	مصفوفة الارتباط بين التغيير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة	174
13	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	176
14	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	177
15	اختبار دور أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة في تنمية الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	178

المقدمة:

يتميز عصرنا هذا بالمنافسة القوية بين المؤسسات سواءً محلياً أو دولياً، خاصة ما تعيشه المؤسسات من تغيرات داخلية وخارجية مما فرض على المؤسسات التي تريد البقاء وكذا النمو والتطور أن تجعل التغيير من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أن التغيير التنظيمي يتطلب تخطيط إداري محكم، ودراسات مستمرة على مستوى المؤسسات ومحيطها الخارجي، من أجل إحداث التغيير المطلوب وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

فالتغيير التنظيمي لكي يحقق النجاح المطلوب، والوصول للانسجام بين مكونات المؤسسة، وكذا التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي وحتى سبق المحيط، لا يتطلب دراسة هذه التغيرات الداخلية والخارجية فقط، وإنما كذلك يجب تحقيق إدارة كفأة للتغيير التنظيمي للمؤسسة، حتى تكون المؤسسة في الطريق السليم، وحتى تحقق نموها مع المحافظة على هويتها وثقافتها الأصيلة التي تشكل روحها، وتكون هذه الثقافة التنظيمية هي الداعم الأساسي لإدارة التغيير التنظيمي.

فالتغيير التنظيمي يشمل العديد من المكونات في المؤسسة، ومن أهم المكونات التي يمسه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية التي هي أهم مكون للمؤسسة وهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، وتمثل عامل القوة لتحقيق النجاح والتقدم للمؤسسة، وعليه وجب على المؤسسة التي تريد التطور والنجاح الاهتمام بالموارد البشري والمحافظة عليه وتنميته، حيث أن تنمية الموارد البشرية من الأمور الأساسية وذلك من أجل اكتساب موارد بشرية محترفة، تساهم في نجاح المؤسسة، وعليه يجب أن تكون كذلك تنمية الموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تنال تنمية الموارد البشرية جزءاً مهماً من الدراسة والمتابعة، وذلك ما يشكل داعماً أساسياً ومساهماً في إدارة الموارد البشرية، وبما أن التغيير التنظيمي يمسه العديد من المكونات ومن أهمها الموارد البشرية، وجب الاهتمام بالتغيير التنظيمي ومساهمته في تنمية الموارد البشرية، بحيث يكون هنا التركيز عن كيفية جعل التغيير التنظيمي من العوامل القوية التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، وتجعل هذا التغييرات تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بوجود عوامل داخلية وخارجية يجب الاهتمام بها حتى تحقق المؤسسة نجاحها وتطورها.

❖ أولاً إشكالية الدراسة:

بما أن التغيير التنظيمي أمر مهم وهو يمسه المورد البشري بطريقة مباشرة وغير مباشرة وجب التركيز على التغيير التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية الذي هو من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وبما أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة وحيوية وكذلك تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة وجد مهمة وذو نظرة إستراتيجية وجب ربط العلاقة بين

هذين المتغيرين لتحقيق الاستغلال الأمثل لإمكانيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بأحسن طريقة، وعليه سيتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟
وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

- ما هو مستوى تطبيق التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل يوجد سياسة لتنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في استراتيجية المؤسسة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا المستعملة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية المورد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)؟

❖ ثانيا فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في استراتيجية المؤسسة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

الفرضية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB).

ثالثا أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية كبيرة واستراتيجية، حيث تكتسب هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- أهمية دراسة التغيير التنظيمي وماله من أهمية بالنسبة للمؤسسة.
- أهمية دراسة تنمية الموارد البشرية ومعرفة كل الفوائد التي تحققها المؤسسة منها.
- معرفة الدور المتميز للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.
- جعل أي مؤسسة تريد النمو نحو الأحسن تهتم بالتغيير التنظيمي وكذا تنمية الموارد البشرية.
- جعل المؤسسة التي تريد تحقيق النجاح الاهتمام بموضوع دور التغيير التنظيمي بتنمية الموارد البشرية.
- الرفع من أداء المؤسسات من حيث جعل من التغيير التنظيمي والعديد من المتغيرات الأخرى واستغلالها أحسن استغلال في تنمية الموارد البشرية.

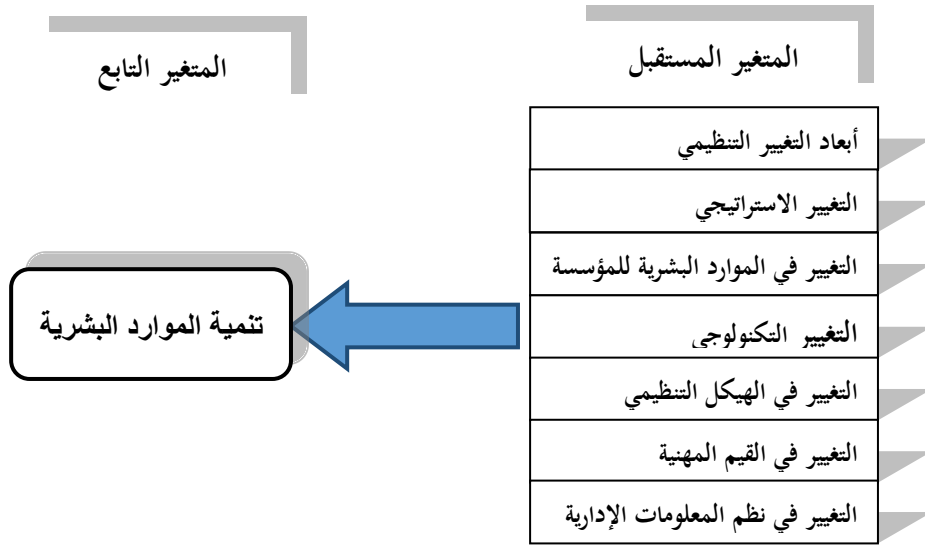
رابعا أهداف الدراسة:

من الأهداف الأساسية لهذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على التغيير التنظيمي وكذا تنمية الموارد البشرية.
- استغلال التغيير التنظيمي في تنمية المؤسسة.
- معرفة دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.
- الاهتمام أكثر في مؤسستنا الجزائرية بتنمية الموارد البشرية الخاصة بها.

- العمل على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالشكل اللازم في أي مؤسسة.
- الاهتمام عمليا بتنمية الموارد البشرية في مؤسساتنا الجزائرية.
- المساهمة في زيادة اهتمام مؤسساتنا الجزائرية بإدارة التغيير التنظيمي وكيفية جعلها وسيلة لتنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.
- المساهمة في جعل المؤسسة الجزائرية تعمل بشكل استراتيجي أكثر والاهتمام نظريا وعمليا بموضوع دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.

خامسا نموذج الدراسة:



الشكل رقم 01: نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب.

حيث سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مجالات التغيير التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل الذي هو التغيير التنظيمي، فمجالات التغيير التنظيمي المتعددة لها مميزات وخصائص مختلفة ولكل مجال من مجالات التغيير أهدافه وفوائده للمؤسسة ومن بين دعائم التغيير التي يستمد منها قوته وأساسه هو تنوع مجالاته ومميزاتها وفوائدها على المؤسسة إذا تم دراسته بصفة جيدة من قبل المؤسسة ومن فوائده سيتم في هذه الدراسة معرفة دور التغيير التنظيمي من خلال مجالاته في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

❖ سادسا منهج الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وكذلك إثبات صحة الفرضيات سيتم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في جمع المعلومات والبيانات وذلك من أجل الإلمام بجوانب الدراسة النظرية والتطبيقية حيث سيتم جمع المعلومات من الكتب والمجلات العلمية والدراسات وغير ذلك من مصادر المعلومات التي يمكن أن تفيدنا في إثراء الدراسة كما سيتم الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات أهمها المقابلة والملاحظة وكذلك الاستبيان ومعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم التنوع من الأدوات لجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

- أما أسلوب دراسة الحالة يظهر من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم القيام بها على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، والتي يتم من خلالها دراسة الموضوع دراسة موضوعية ودقيقة.

❖ سابعا التعريفات الإجرائية:

- **التغيير التنظيمي:** هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية وكذا سياسات المؤسسة في اتجاه ومدى محددين.

- **تنمية الموارد البشرية:** كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة.

- التغيير في الأهداف

الاستراتيجية: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

- **التغيير في الموارد البشرية للمؤسسة:** يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين تغيير الأفراد والاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم وكذلك هناك التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجيا في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

- **التغيير التكنولوجي:** هو العمل على تغيير وتحسين المنشآت والمعدات والأجهزة والأدوات والسيارات والأثاث بغية تحسين ظروف العمل وتحسين أداء الموارد البشرية.

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** هو تغيير هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

- **التغيير في القيم المهنية:** هي عبارة عن إحداث أمور جديدة ومهمة في ترقية الضوابط المهنية، والأخلاقية، والتعاليم، والمبادئ التي تساهم في تحديد سلوك الموظفين، وتساعد على تأسيس الطريق الصحيح الذي يشجع كل موظف على تطبيق أدائه الوظيفي، ودوره في بيئة العمل الإنتاجي التي يتبع لها، كما تعد تنمية قيم العمل الجدار الذي يمنع الموظفين من الوقوع في الأخطاء، وتفصل بينهم وبين ارتكابهم أي مخالفات لا تتوافق مع ضمائرهم وبالتالي المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

- **التغيير في نظم المعلومات الإدارية:** وهي عملية استبدال أو تطوير أنظمة عمل المؤسسة من حيث مكوناتها والقوانين والأنشطة الإدارية التي تدير النظام الأساسي وكذا الأنظمة الفرعية للمؤسسة بغية معالجة الاختلالات وتقوية وتحديث الممارسات الإدارية.

❖ ثامنا الدراسات السابقة:

أ/الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي:

هنا كالعديد من الدراسات التي تطرقت للتغيير التنظيمي ومن بينها:

1-الدراسة الأولى: قام الطالب سوفي نبيل بإعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وعنوانها "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل"، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2011.

***هدف الدراسة:** هدفت الدراسة للقيام بدراسة ميدانية أجريت على منظمة حكومية جزائرية، بهدف معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن أن يتوصل إليه من إثبات أو نفي للفرضيات والتي تتكامل بنتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها، كما يمكن أن تكون نقطة انطلاق لباحثين آخرين في هذا المجال الذي يبقى ثري للبحث.

***فرضيات الدراسة:** هناك العديد من الفرضيات من بينها:

- أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة للموظفين.
- يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي.
- يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي.
- تختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

***طريقة الدراسة:** انطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية، فالنهج الأول والخاص بالجزء النظري، يصف ظاهرة التغيير التنظيمي

مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج، أما المنهج الثاني فهو منهج دراسة حالة فقد تم استخدامه في الجانب التطبيقي من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي.

***نتائج الدراسة:** من أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما يتطلبه من المهارات والقدرات وما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكلة التنظيمية الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.

- كذلك أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين موظفي خزانة ولاية جيجل وذلك من أجل التغيير نحو الأحسن.

وعليه يجب على القائمين على التغيير قياس اتجاهات الأفراد المستهدفين من التغيير وتحليلها تحليلًا يسمح بتشخيص المشاكل للوصول إلى حلول تدفع بالأداء نحو الأفضل.

***اقتراحات الدراسة:** هناك العديد من الإقتراحات من بينها:

- تطبيق الهيكل التنظيمي الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 21 ماي 2006 لتعزيز الاتجاهات الإيجابية لموظفي الخزانة جيجل وتعديل وتغيير الاتجاهات السلبية.

- تدعيم الحوافز المادية التي جاء بها التغيير التنظيمي.

- العمل على تعزيز الالتزام العاطفي والأخلاقي لموظفي خزانة جيجل.

- تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير ومن ثم تقليص احتمالات المعارضة، مع تخصيص الوقت الكافي للاستماع لانشغالهم.

2- الدراسة الثانية: قامت الطالبة كرمي كريمة بإنجاز مذكرة ماجستير بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء

التنظيمي لدى مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة"، سنة 2010.

***هدف الدراسة:** تهدف الدراسة لمعرفة التغيير التنظيمي وكيف يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

***مسلمات الدراسة:** التغيير التنظيمي هو نتيجة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرًا لإحداث التغيير التنظيمي.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- الولاء التنظيمي يؤثر في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

- **منهج الدراسة:** واستخدم للدراسة المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات.

*نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- أن الإدارة منفردة ولديها سلطة التغيير التنظيمي، دون أن تشترك أو تفوض السلطة لباقي المستويات التنظيمية.
- تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي، ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.
- الموظفين لديهم اتجاه لرفض التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز وتوفرت عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- بالإضافة إلى عدم وجود تحفيزات لتقبل التغيير التنظيمي.
- كما اقترح الموظفين عوامل إنجاح التغيير التنظيمي، والتي لم تتوفر في المؤسسة التي يعملون فيها.

3-الدراسة الثالثة: قام الدكتور حكيم بن مروة، أستاذ محاضر أ بإنجاز مقالة علمية حول "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

*هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى أي منظمة وعليه لنجاح المنظمة في تحقيق التغيير والتطوير لأدائها فإنه لزاما عليها تبني بعض الأدوات والاستراتيجيات المساعدة على ذلك.

*إشكالية الدراسة: ماهي أهم الاستراتيجيات والمداخل الأساسية والمحددة للتغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة؟

*نتائج الدراسة: من النتائج المتوصل إليها

- إن التغيير يعتبر استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال بغرض التعديل الجذري لنشاط المنظمة ككل.

- للتغيير التنظيمي مداخل تساهم في حدوثه والتي من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إدارة الموارد البشرية.

- التكيف مع بيئة الأعمال لدى المنظمة يستوجب القيام بنوع من التغيير والتطوير المخطط لمسارها.

- التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها الارتقاء بمستوى الأهداف وتطوير الموارد البشرية والمادية.

- أن أساليب وطرق التغيير والتطوير التنظيمي تتمثل في تدريب الحاسوبية، بناء الفريق، مواجهة الصراع داخل الجماعة، إضافة إلى مبدأ الإدارة بالأهداف والإثراء الوظيفي، كما أشار الباحث إلى أن إحداث التغيير لدى منظمات الأعمال سوف يساهم في تحسين نشاطات المنظمة وتنميتها.

ب/ الدراسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الدراسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ومن بينها:

1-الدراسة الأولى: قامت الباحثة الأستاذة برك نعيمة بإعداد مقالة علمية وعنوانها "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، العدد السابع السداسي الثاني 2009، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر.

***هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين الأداء بهدف تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز والتنافس للمؤسسة في ظل التحديات العالمية.

***نتائج الدراسة:** من النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن التدريب له مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، حيث يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين الجهاز الإداري الكفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، يساهم التدريب وتنمية الموارد البشرية في تغيير سلوكيات الموارد البشرية بإيجابية.

***توصيات الدراسة:** وحتى يساهم التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية قدمت الأستاذة مجموعة من التوصيات ومن بينها:

- لا بد أن يتلاءم الأسلوب التدريبي للمادة التدريسية مع الأفراد المتدربين، والأخذ في عين الاعتبار طبيعة المتدربين وإتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتنمية والتدريب.

- يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب على درجة عالية من الدقة والفعالية.

- يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقا للخطة والبرامج المسطرة.

2-الدراسة الثانية: قامت الأستاذة مرابط أسماء بإعداد المقالة العلمية وعنوانها "تنمية الموارد البشرية والتحول

الاجتماعي في الجزائر"، العدد التاسع، الجزء الأول 2017، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، مخبر التنمية التنظيمية.

*هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى توضيح مدى أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل التحولات الاجتماعية.

*نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة ما يلي:

- علاقة المورد البشري بالتحول الاجتماعي في الجزائر، حيث يستلزم النموذج الجزائري للتنمية إقامة أسس صناعية في الحديد والصلب، حيث أكد المحلل الاجتماعي الجزائري علي الكنز على أن الغرض من مصنع الحجار بعنابة ليس إنتاج الحديد والصلب بالدرجة الأولى بل العلاقة الاجتماعية بترتيباتها العصرية.
- يعمل التثقيف العصري للمورد البشري على ترقيته مهنيًا، ثقافيًا وإجتماعيًا وكذا توجيه سلوك تلك الضمائر بقيم جديدة معاصرة في ظل الثروة العلمية.

- إن تحول الموارد البشرية مع مرور الزمن يكون طوعًا لا إلزامًا لأنها تريد أن تحقق ذاتها حسب مفهوم أبرامها مما سلو.
 - كما أن من خلال الدراسة تم الكشف عن علاقة المورد البشري كعضو فعال وسيما في التحول الاجتماعي في الجزائر من خلال التدريب والتكوين وكذا التربصات الداخلية أو خارج البلاد ونقلها إلى المجتمع وتأخذ صفة الإبتشارية وتتفاعل مع أطراف المجتمع الأخرى مما قد يؤدي إلى وصول المجتمع للتنمية المستمرة
- ج/الدراسات الخاصة بدور إدارة التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:

يوجد دراسات اهتمت بمجالات التغيير التنظيمي ودورها في تنمية الموارد البشرية ومن بينها:

1-الدراسة الأولى: حيث أن هذه الدراسة درس فيها الطالب أحد مجالات التغيير التنظيمي وهو التغيير والتطوير في التكنولوجيا الرقمية وكيفية مساهمتها في تنمية الموارد البشرية.

قام الطالب ومان محمد توفيق بإعداد أطروحة مقدمة نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع وعنوانها "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016.

*هدف الدراسة: تهدف الدراسة من خلال تساؤلاتها إلى فهم الأبعاد السوسيو تقنية في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة ومعرفة انعكاسات هذه الأخيرة على المنظومة العامة للموارد البشرية وإبراز مدى ارتباط التقنية بالممارسة الفعلية من خلال تحليل الانعكاسات السيسولوجيا على عملية الرقمنة المتبعة في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك بهدف معرفة ميكانزمات الاستخدام الواعي والمخطط للتكنولوجيا الرقمية وتنسيقها وإدماجها مع عناصر التنمية الخاصة بالمورد البشري في محيط المؤسسة موضع الدراسة بشكل عام.

كما كانت إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي، ما هي المقتضيات السوسيو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

***المنهج المتبع في الدراسة:** استخدام الطالب المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ يركز الباحث على الدراسة الوصفية التحليلية.

كما أن أدوات جمع البيانات المستعملة هي الملاحظة البسيطة المباشرة، الاستبيان والمقابلة.

***نتائج الدراسة:** من نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة تطبيق واستخدام أدوات الاتصال والتواصل والنسخ الإلكتروني بدرجة كبيرة، كما أن أنظمة التشغيل التي يتم بواسطتها تشغيل الحاسب والاتصال الشبكي والنهايات الطرفية بدرجة مقبولة.

- يوجد درجة تطبيق أو استخدام عناصر التكنولوجيا الرقمية الآتية متوسطة إلى ضعيفة ومن بينها الأنترنت، نظام الأرشفة الإلكتروني الخاص بتبادل المعلومات، البريد الإلكتروني إلى غير ذلك.

- أظهرت النتائج الميدانية أن درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي لدرجة كبيرة.

- أظهرت الدراسة على وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.

- كما كان متوسط درجة القبول على ضرورة استخدام أدوات وخيارات وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية لدى عينة الدراسة كان كبير بشكل ملحوظ وأن متوسط درجة الفهم لما تتيحه خيارات التكنولوجيا الرقمية لتنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة ولدى إطارات المؤسسة كانت كبيرة جدا مما يوضح درجة الوعي الرقمي والتعامل مع الأدوات الرقمية.

***التوصيات:** هناك مجموعة من توصيات الدراسة من بينها:

- الاعتماد على التقنية الرقمية في رسم احتياجات العملية التدريبية في الجهاز الأمني.
- استقطاب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على القيام بالمهام ومسؤوليات أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفعالية في ضوء التقدم العلمي والتقني.

- تبني خطة إستراتيجية فاعلة تتناسب وطبيعة الجهاز الأمني وتراعي التغيرات المحيطة والإمكانيات المتوفرة تكون واضحة الأهداف وشاملة ذات سياسة مرنة، تعتمد على سياسات من شأنها تفعيل التكنولوجيا الرقمية بإدارة الموارد البشرية في كافة الأجهزة الأمنية بالجزائر.

2-الدراسة الثانية: حيث هنا اهتم الباحث بالقيم وكيفية تأثيرها في التنمية الإدارية وقد وجدت أن هذه الدراسة تهتم بالقيم وكيفية مساهمتها في تنمية الموارد البشرية.

قامت العتيبي ذياب بنت مشاعل مشرفة إدارة العلاقات العامة والإعلام بقسم الطالبات بجامعة أم القرى ببحث علمي حول "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات" في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009

تطرح ورقة العمل هذه التي عنوانها الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات مقترحاً

***هدف الدراسة:**

للإفادة من نظرية الإدارة بالقيم والاستفادة من إيجابيات هذه النظرية لتحقيق التوافق بين أنساق القيم، ومعالجة أوجه الخلاف والصراع القيمي.

***مقترحات وتوصيات:**

لقد استعرضت الورقة موقع القيم وأثره في السلوك القيادي في المنظمات، وما قد ينتج من اختلاف وتصادم بين مجموعة الأنساق القيمية التي يتبناها القائد أو تملأ عليه، وحاولت الباحثة وضع تصور لإطار يستثمر نظرية الإدارة بالقيم لتحقيق توافق قيمي في المنظمة، ومن خلال هذا العرض خلصت الورقة إلى بعض التوصيات والمقترحات والتي تلخصها في النقاط التالية:

- إعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة حالياً في المنظمات باختلاف أهدافها ومهامها. وذلك بما يتناسب مع احتياجات القادة الإداريين، إذ سيؤدي تطويرها إلى تحقيق التوافق القيمي والرضا الوظيفي للقادة.
- توصي الورقة بمراجعة بحثية دورية للكشف عن التركيب الهرمي للأنساق القيمية لدى القيادات الإدارية، إذ تتعرضت لكل الأنساق لتغيرات وتحولات.
- ضرورة تضمين الأهداف العامة للمنظمات بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين ومنهم القادة الإداريين.
- ضرورة تحديد نقاط الاختلاف والتعارض بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية والعمل على وضع خطط واستراتيجيات تكفل إزالة هذا التعارض أو تخفيف أثره في السلوك القيادي للقادة الإداريين.
- عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.
- أن يتم صياغة ميثاق قيمي لكل منظمة، وأن يكون معلناً، ومستوفياً لشروط الإعلان القيمي السليم: المشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة التطبيق والالتزام به.

-وتوصي الباحثة بضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينهما لما لها من أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب.

-وتوصي الباحثة في إطار استثمار دور نظرية الإدارة بالقيم أن تهتم الأنظمة الإدارية في المنظمات بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم، وتمثل الآلية المقترحة في إقامة مركز للإدارة بالقيم على غرار المركز المقام بمؤسسة شركاء الحياة، والمؤسس من قبل واضع نظرية الإدارة بالقيم الدكتور مايكل أوكونور، وهو مركز يقوم على مهمة مساعدة المنظمات والمؤسسات في تطبيقها لأسلوب الإدارة بالقيم.

❖ تاسعا هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى أربعة فصول حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري للمتغير المستقل التغيير التنظيمي حيث تضمن هذا الفصل أربعة مباحث، المبحث الأول تطرق لماهية التغيير التنظيمي والمبحث الثاني إجراءات إدارة التغيير التنظيمي والمبحث الثالث تضمن قيادة التغيير والمبحث الرابع يخص مقاومة التغيير التنظيمي، أما الفصل الثاني فتضمن الإطار النظري للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية للمؤسسات وتضمن أربعة مباحث حيث تطرق المبحث الأول إلى ماهية تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتطرق إلى إجراءات تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فتضمن ما يواجه تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فهو تنمية الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة، أما الفصل الثالث يتضمن دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية حيث تضمن ستة مباحث، المبحث الأول دور التغيير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فهو دور تغيير الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثالث يتضمن دور التغيير التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الرابع يتضمن دور تغيير الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الخامس فتضمن دور التغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية والمبحث السادس فهو دور التغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

أما بخصوص الفصل الرابع فتناول الدراسة الميدانية التي تنجز في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، وقد تم تجزئته إلى ثلاث مباحث تتمثل في: المبحث الأول التعريف بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، المبحث الثالث تضمن عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد:

تعمل المؤسسات ضمن عالم يتميز بالتغيير المستمر، حيث مع مرور الوقت تتغير الكثير من الأمور أين تجد المؤسسة نفسها أمام ضرورة التغيير، وذلك من أجل مواجهة كافة العوامل واستغلالها لصالحها، وجعل هذه العوامل تعمل وفق أهدافها الاستراتيجية ووفق رؤية واضحة المعالم.

حيث أن المؤسسة تعيش وسط التغيير وعليها ممارسة التغيير في أي مورد تمتلكه إذا دعت الضرورة لذلك فالأمر يتطلب إحاطة بموضوع التغيير وانتباه واضح من طرف المؤسسة، وعليه يجب أن تعمل المؤسسة على إحداث التغيير التنظيمي وأن تعتبره من الأمور الأساسية في عملها اليومي، لأن التغيير ضرورة وشيء أساسي بالنظر للتسارع الذي يعيشه العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية واجتماعية وسياسية وقانونية، و كذلك التغيرات التي تمس الموارد البشرية وغير ذلك من التغيرات التي تطرأ على المؤسسة داخليا وخارجيا، وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بالتغيير التنظيمي وفق مع ما يتماشى مع مصالحها الاستراتيجية.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التغيير التنظيمي والذي سيتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: إجراءات إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: قيادة التغيير.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي من بين المواضيع المهمة التي يجب أن تلقى اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعرف تأخرا بالنسبة للمحيط الذي تنشط فيه، فالمنافسة أصبحت كبيرة جدا بين مختلف المؤسسات في العالم من ناحية استقطاب أفضل الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك المنافسة للحصول على أفضل التكنولوجيا وتطوير أفضل البرامج والأنظمة، والسعي للتكيف مع مختلف التغيرات وحتى العمل على سبق المحيط وتحقيق التميز وغير ذلك من التنافس بين المؤسسات.

وعليه من الأمور الأساسية التي يجب على المؤسسة الاهتمام به والتي يعتبر عاملا أساسيا ألا وهو التغيير التنظيمي من قبل المؤسسة عموما وخاصة من قبل إدارة الموارد البشرية، لأن التغيير إذا مس المؤسسة فإنه سيمس الموارد البشرية بالأساس، من ناحية أسباب وجود هذا التغيير وكذا العمليات التي ستساهم في التغيير والنتائج التي ستترتب من هذا التغيير، كل هذا مرتبط بالدرجة الأولى وفي الأصل بالموارد البشرية ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية تشكل دورا مهما في عملية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إن التغيير موضوع مهم جدا وله فوائد على الإنسان وذلك بشرط أن يغير الإنسان نحو الأحسن ويبدأ بنفسه أولا فالتغيير يبدأ بالبشر ثم ينطلق لكافة مجالات التغيير الأخرى سواء تكنولوجية وإدارية وغير ذلك.

قال الله تعالى: ﴿ له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إنّ الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له وما لهم من دونه من وال ﴾ (القرآن الكريم، 2012، صفحة 200)

وهناك العديد من التعاريف التي تطرق إليها الباحثون بخصوص التغيير التنظيمي ومن أهمها:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي و الاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها القوة

الراهنة ، حيث نجد من القوى الدافعة للتغيير قوى داخلية منها أهداف جديدة ،رسالة المنظمة ،عدم رضا العاملين إلى غير ذلك وهناك قوى خارجية من بينها تغيرات سياسية، تغيرات اقتصادية، القوانين، المنافسين ، الموردين والعملاء بينما القوى المقيدة للتغيير نجد معوقات تنظيمية مثل جمود القواعد والإجراءات ومعوقات سلوكية مثل الأداء الوظيفي للموارد البشرية ومعوقات فنية مثل الإمكانيات المادية والمالية ومعوقات اجتماعية كالعادات والتقاليد.(الصيرفي، 2008، صفحة 10).

حيث من التعريف يتم ملاحظة أنه تم التكلم على مسألة القوى الدافعة والقوى المعارضة للتغيير التنظيمي ومدى أهمية دراسة القوتين وتقديم الإجراءات المناسبة لكل من القوتين على مستوى المؤسسة محل التغيير وذلك لأن لكل من القوتين إيجابيات وسلبيات وعليه وجب دراستهم وتدعيم الإيجابيات وتقليل السلبيات واحداث التوازن المطلوب الذي يدفع بالمؤسسة نحو التغيير المرغوب فيه.

كما تم تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية إحداث التغيير في المنظمات، بعمليات الابتكار والنشر وتنطوي تقريباً عملية التغيير على الجانب الرسمي والقيام به من خلال الاعتماد على الابتكار وتوليد أفكار للممارسة الإدارية حيث يتم إنشاء التغييرات التنظيمية في بعض الأحيان من خلال عمليات الابتكار العرضية أو المتعمدة التي تستخدمها المنظمات لإنشاء طرق جديدة للقيام أو أشياء جديدة للقيام بها. ومع ذلك، لا تختار المؤسسات دائماً التغيير بناءً على فكرة يتم إنشاؤها ذاتياً في بعض الأحيان، كما ذكرنا سابقاً، تنتشر الضغوط الناتجة عن عدة عوامل على سبيل المثال، الزملاء المحترفون أو في سياق معين مثل التطور الصناعي السريع وعليه تكون عملية التغيير على مستوى المؤسسة متضمنة في مشاركة الأفكار الجديدة مع الآخرين إلى الحد الذي يساهم في حدوث التغيير التنظيمي ونجاحه(Laurie, organizational change, 2011, p. 26).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم التطرق لنقطة مهمة وهي ضرورة الابتكار ومشاركة الأفكار الجديدة بين أفراد المؤسسة في إحداث التغيير وإنجاحه على مستوى المؤسسة.

عرف التغيير التنظيمي من قبل السلمي، 2002 بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا إحدى أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها.

ومن خلال هذا التعريف يتم ملاحظة أن الكاتب ركز على أن التغيير على مستوى المؤسسة يتم من أجل تحقيق جو عمل مناسب للمؤسسة وكذا التجديد في العمل والبحث عن فرص وأساليب عمل جديدة أكثر تقدما تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بحيث إن المؤسسة تعيش ضمن تغيرات مختلفة وفي حالة عدم البحث والدراسة الدائمة لأساليب جديدة وتوقفها عند مستوى معين فذلك لن يساهم في تحقيق أهدافها بل بالعكس سيتسبب ذلك في تعطيل عملها.

أما أندور سيزولاقي ومانك جي والاس 2002 (Mank G. and Andrew S) فقد عرفا التغيير التنظيمي باعتباره عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، الصفحات 30-31).

يتم الملاحظة من خلال هذا التعريف أن الكاتب ركز على أن الهدف من التغيير التنظيمي هو زيادة الفعالية التنظيمية ويتم ذلك من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ورغبتهم في التطوير المستمر بما يتماشى مع إمكانيات وأهداف المؤسسة مع ضرورة الاهتمام بعامل مهم وهو الجانب السلوكي للأفراد فحتى ينجح التغيير على مستوى المؤسسة لا يكفي توفر الشروط التسييرية والمادية والمالية بل يجب الاهتمام بالجانب النفسي للموارد البشرية.

يعرف بيكارد Bechard التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

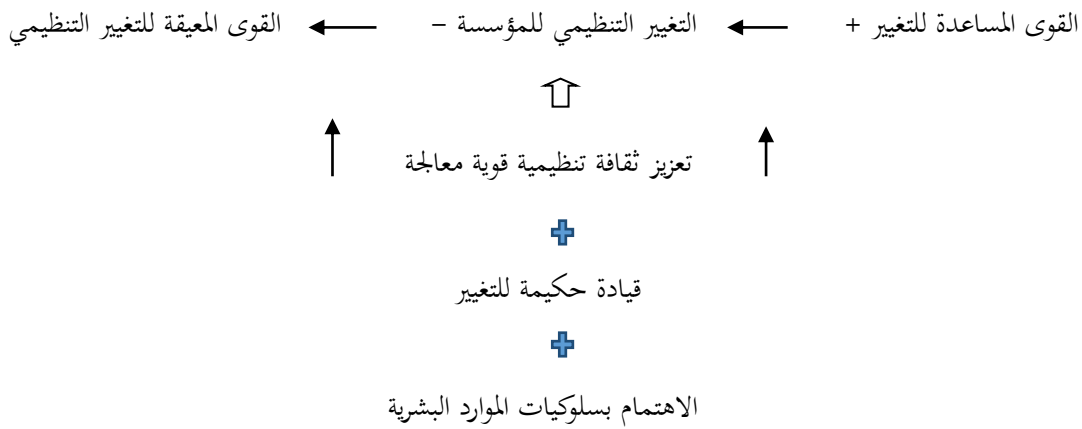
من خلال هذا التعريف يتبين أن الكاتب ركز على أن التغيير يجب أن يكون مخطط له وأن يكون مدار من القمة مع أنه من الضروري حتى وإن كان يجب يسير من الإدارة العليا إلا أنه يجب أن يكون هناك إشراك لمختلف الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي حتى يكون هناك تبادل لمختلف الآراء والمعارف التي تساهم في إنجاح التغيير. أما فرنش وبل French and Bell فيعرفان التغيير التنظيمي بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية فعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

ركز الكاتبان من خلال هذا التعريف على أن التغيير نشاط طويل المدى وليس لفترة محددة وذلك لما يميز التغيير من استمرارية وعدم ثبات بالنظر لوجود الدائم للعديد من العوامل المتغيرة وبالتالي فإن التغيير على مستوى المؤسسة يتطلب دراسة طويلة المدى مصحوبة بتنفيذ هذا التغيير مع الاهتمام بمسألة التعاون بين جميع أفراد المؤسسة مهما كان مستواهم الإداري وذلك من أجل توفير الحد الممكن من الإحاطة بعملية التغيير التي تمس المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويعرف أحمد طاهر التغيير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها لمشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. (ربحي، 2015، صفحة 29).

نجد في هذا التعريف شيئاً مهماً يجب الاهتمام به في التغيير على مستوى المؤسسة وهو عدم إهمال المحيط الخارجي عند القيام بالتغيير وذلك لأن هناك العديد من العوامل البشرية والسياسية والاقتصادية وغيرها التي تمثل فرص يجب استثمارها في إنجاح التغيير وهناك ما يعتبر مخاطر ينبغي دراستها والاستفادة منها والعمل على التقليل منها وذلك لتيسير المؤسسة في مسار التغيير التي تهدف لتحقيقه والنجاح في بيعتها.

وكتعريف شامل فإن التغيير التنظيمي هو مجموعة العمليات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل مع جميع أعضاء المؤسسة بشكل مخطط ومدروس وبما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع الأخذ في الاعتبار القوى المساعدة في التغيير وتعزيزها وتدعيمها وكذا مواجهة القوى المعيقة ومعالجتها وكذا الاهتمام بشكل أساسي بالجانب السلوكي للموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي والعمل وفق ثقافة تنظيمية قوية ورؤية واضحة تدعم التغيير التنظيمي.



الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب.

للتغيير التنظيمي قوى مساعدة يجب دعمها وقوى معيقة يجب معالجتها وحسن التعامل معها بالإضافة إلى ذلك يجب بناء ثقافة قوية للمؤسسة وقيادة حكيمة تعرف كيف تقوم بالتغيير وتتم بدراسة سلوكيات الموارد البشرية وتتعامل معها نفسياً واجتماعياً وإدارياً لكي تعرف المؤسسة كيف تتعامل مع كل العوامل المؤثرة في التغيير والمساهمة في نجاح أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

من أجل نجاح التغيير التنظيمي لا بد من حسن إدارته وعليه تم وجود إدارة التغيير التنظيمي والتي لها العديد من المفاهيم ومن بينها:

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من العوامل التي تؤدي إلى التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل من العوامل التي تؤدي إلى التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" .

من خلال هذا التعريف يتبين أن إدارة التغيير التنظيمي تتطلب اكتشاف وحسن استغلال كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا بهدف استثمارها بطرق فعالة تخدم أهداف المؤسسة مع مراعاة الثقافة التنظيمية وكذا عدم تجاهل إمكانيات المؤسسة.

وكما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراساتها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية وإدارة التغيير تبحث دوما عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية(سوفي، 2011، صفحة 45).

من خلال هذا التعريف يتبين وجوب وضع أسس واضحة لإدارة التغيير، والاهتمام بالتغيرات الموجودة على مستوى المؤسسات والتحضير لأفضل الاستراتيجيات من حيث احداث التغيير بأقل التكاليف وأحسن مردودية ولا يكون هذا إلا مع حسن الاهتمام بتكوين المورد البشري نفسيا وعلميا وجسديا بغية الوصول إلى أحسن النتائج.

أما حسب Jared فإدارة التغيير التنظيمي هي التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة "فلا يكفي خلق تغييرات إيجابية، بل يجب المحافظة عليها نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أشار الكاتب في هذا التعريف إلى نقطة مهمة وهي ضرورة المحافظة على التغييرات الإيجابية التي تم اكتسابها فلا يكفي الوصول إلى تغييرات إيجابية على مستوى المؤسسة بل يجب المحافظة عليها والعمل على تطويرها.

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام

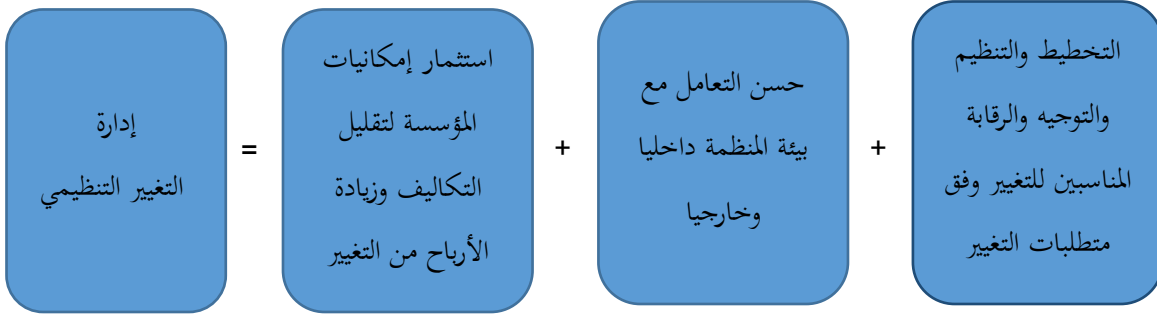
أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال.

وكذلك إدارة التغيير التنظيمي هي الآلية أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة واعادة ترتيب الأمور من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها. (بوطبة، 2016، صفحة 44).

كذلك تعرف إدارة التغيير التنظيمي بالتخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، وفي النهاية العمل على إستقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى الشركة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية إقترح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه واستيعابه.

كما يعرف افندي 2004 إدارة التغيير التنظيمي بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق إقتصاديا وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (ربحي، 2015، الصفحات 35-36).

أشار الكاتب إلى نقطة مهمة وهو اعتبار إدارة التغيير التنظيمي بالجهاز الذي يساهم في تحريك إدارة المؤسسة والتأقلم مع المستجدات التي تواجه المؤسسة فيجب الاهتمام بهذا الجهاز وتقديم كل الدراسات والعوامل التي تجعل منه جهازا متجددا ويعمل بصورة مستمرة في المؤسسة ويؤدي الأدوار المهمة في المكان والوقت المناسب لصالح المؤسسة. وكتعريف شامل لإدارة التغيير التنظيمي فهو منهج إداري يتم من خلاله تحديد التغيير التنظيمي المرغوب في تحقيقه على مستوى المؤسسة والتخطيط وتنظيم وتوجيه وكذا تحقيق الرقابة اللازمة من أجل متابعة التغيير والتحكم فيه وكل هذه الوظائف تتم وفق إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية بغية الاستفادة من هذا التغيير وهذا بكل كفاءة وفعالية مع التقليل من الآثار السلبية وهذا مع ما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.



الشكل رقم 03: يمثل أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب.

من أجل نجاح إدارة التغيير التنظيمي لا بد من التركيز على أهم الأمور التي تعتبر من الأساسيات في إدارة التغيير التنظيمي وهي حسن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إدارة التغيير كذلك الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية جيدا وحسن التعامل معها بالإضافة إلى أهمية حسن الاستثمار في إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية والمالية وغير ذلك وذلك لتقليل التكاليف وزيادة أرباح التغيير.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي.

يتصف التغيير التنظيمي بجملة من الخصائص، لعل أهمها: (بوطبة، 2016، الصفحات 21-22)

1- التغيير عملية مستمرة: حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت نتيجة ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث.

2- التغيير عملية توافقية شرعية: حيث يجب أن يُبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها.

3- لا يوجد أسلوب موحد لإحداث التغيير: حيث أن أسلوب إحداث التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف إمكانياتها والظروف التي تمر بها، كما يتوقف على المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع. وبالتالي يجب إجراء تعديلات في التغييرات المستوردة حتى تتماشى مع الواقع، والتركيز على معالجة المشكلات المحلية بدل مشكلات البيئة الأجنبية.

4-يولد التغيير دوما التوتر: فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم، وسوف يشعر أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور على درجات التوتر أكثر مما يتسبب في مقاومتهم لهذا التغيير أحيانا.

5-التغيير عملية معقدة: إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار، والذي له علاقة بالموارد البشرية.

ومن هنا نلاحظ أن للتغيير التنظيمي العديد من الخصائص والتي يمكن أن تختلف حسب طبيعته ومستوى المؤسسة التي سيتم فيها التغيير التنظيمي ومن ثم وجب على إدارة المؤسسة دراسة خصائص التغيير التنظيمي الذي سيحدث ومحاولة الإحاطة بشكل كبير بالخصائص التغيير الذي سيحدث وتوظيف دراسة خصائص التغيير التنظيمي في حسن إدارته.

المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي

إن مقولة التغيير هو الثابت الوحيد أصبحت في الوقت الحالي أكثر تأكيدا من أي وقت مضى، نظرا لتعدد الضغوط التي أصبحت مفروضة على المؤسسة وتجربها في أحيان كثيرة على إحداث التغيير، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الدافعة لهذا فإنها مقسمة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية: (برباش، 2016، الصفحات 25-28)

أ-العوامل الداخلية: تظهر الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وامكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث تغيير وحسبما يقول به السكارنة فإن من العوامل الداخلية الأساسية التي تدفع إلى التغيير مايلي:

1-وعي وإدراك المديرين بالتغيير، حيث يكون إحداثه بمبادرة ذاتية من القائمين على الإدارة كإدخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة... زيادة طموحات وحاجات العمال رغبة منهم في تغيير أو ضاعهم الحالية إلى أوضاع أفضل.

2- نمو المنظمة وتطورها فتلجأ إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب عملها.

3- كما يكون التغيير الذي يحدث في تشكيلة الإدارة العليا سببا في إحداث تغيير تنظيمي بالمؤسسة حيث يسعى الوافد الجديد المعين على رأس قمة الهرم التنظيمي إلى تبني طرق وأساليب عمل جديدة سعيا منه لتأكيد ضرورة إعادة النظر في بعض الأمور الإدارية والتنظيمية التي في اعتقاده كانت سببا في الأوضاع السيئة التي ورثها عن الإدارة السابقة.

ومن جهته يحدد Helfer وزملاؤه مجموعة العوامل الداخلية المتسببة في إحداث التغيير التنظيمي في كل من الأفراد ونتائج المؤسسة (انخفاض الأرباح والحصة السوقية والتغيرات التكنولوجية وتحقيق إبداع داخلي) ، حيث أن القيادات تغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة من خلال إدراكها للتغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى بيئة أعمالها ورغبتها في التميز عن المنافسين.

ب/العوامل الخارجية: على الرغم من وجود أسباب داخلية تدفع بالمؤسسات إلى إحداث التغيير، فإن اغلب الكتابات تؤكد على الدوافع الخارجية التي تسبب فيها البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي عادة ما تكون بمثابة ضغوطات تفرض إحداث تغيير لضمان التكيف معها، وهذا ما يجعلنا نركز أكثر على الدوافع الخارجية للتغيير. إن المتبع لتاريخ الفكر الإداري والتنظيمي يلاحظ عدم إشارة النظريات الكلاسيكية إلى تأثير البيئة على المؤسسة واعتبارها نظاما مغلقا، لكن هذا لا يعني عدم تأثير المحيط في المؤسسة، بل إن درجة التأثير ربما كانت اقل مما هي عليه الآن نظرا لبساطة البيئة واستقرارها أو لتغييرها البطيء.

إذ من منطلق أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا، وعلى اعتبار أنها تمثل نظاما فرعيا لنظام أكبر منها تتعامل وتتفاعل معه وهو المحيط الذي تعمل في إطاره، فمن الطبيعي أن تكون بينهما علاقة تأثير وتأثر، حيث يمثل المحيط الذي تتعامل معه مصدرا لمختلف مدخلاتها ومنفذا لكل مخرجاتها، وبفعل هذا التفاعل يمارس المحيط المتغير تأثيره على المؤسسة ويفرض عليها ضغوطات حتم عليها إحداث تغيير لضمان التكيف المطلوب.

إن البيئة الخارجية بمتغيراتها العديدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغير ذلك لمتعد كما كانت عليه منذ عقدين أو ثلاثة من حيث طبيعتها وخصائصها بل أنها أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا.

إذ أن من مظاهر التغيير هو التحولات العديدة وأحيانا المتسارعة التي أصبحت تميز المتغيرات البيئية وتمارس ضغوطا كبيرة على المؤسسات وتجبرها على إجراء تغييرات في استراتيجيتها وتنظيمها وأهدافها وثقافتها... غير أن من أكثر العناصر البيئية الخارجية تأثيرا في المؤسسة هو درجة المنافسة التي أصبحت تميز عالم المؤسسة اليوم.

إن هذا المحيط لم يعد ثابتا ومستقرا كما كان عليه في السابق، بل إن سرعة تغير مكوناته جعلت منه محيطا مضطربا يميزه التطور التكنولوجي الهائل وتقلص دورة حياة السلع والخدمات، واشتداد المنافسة بين المؤسسات بفعل تزايد دور الابتكار بمختلف أشكاله. وفي هذه الظروف فإن التغيير يصبح ضروريا لضمان بقاء المؤسسة من خلال السعي لتحقيق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية.

وبالإضافة إلى خاصية التغيير فإن بيئة أغلب المؤسسات عادة ما تتميز أيضا بالتعقيد نظرا لترابط متغيراتها إذ أن التغيير الذي يمس أحد المتغيرات سيترك أثرا بالتبعية سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بقية المتغيرات الأخرى، فمن دون شك الكثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية هي نتاج لتحولات وتطورات تكنولوجية، وهذا وفق منظور نظرية النظم التي تقول بالتفاعل القائم بين النظم الفرعية وتأثرها المتبادل فيما بينها.

إبراز القوة البيئية الخارجية كدافع أساسي لإحداث التغيير يحدد احمد ماهر أهم السمات التي أصبحت تميز العالم المعاصر للمؤسسات:

-انحسار المؤسسة الاشتراكية أمام المؤسسة الرأسمالية

-تصاعد حدة المنافسة والبقاء للأصلح.

-سيطرة آليات السوق (العرض والطلب وأذواق المستهلكين) .

-انطلاق تكنولوجي وفكري في كافة المجالات.

-ثورة المعلومات وشبكات الاتصالات في كافة مجالات الأعمال.

-العولمة والكونية.

-تحرير التجارة العالمية وادارة الأعمال المرتبطة بها.

-سيطرة التكتلات الاقتصادية على الاقتصاد العالمي.

وعلى الرغم من أن البيئة الخارجية هي التي تكون في الغالب العنصر المهم في دفع معظم المؤسسات للقيام بالتغيير، فإن درجة إدراك تهديدات ومخاطر هذه البيئة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ونتيجة ذلك تختلف درجة استجابتها للتغيير، كما أن بعض المؤسسات لا تتبنى التغيير إلا شعاراً.

المطلب الخامس: أهداف التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي توجه اهتمامها وتؤثر وتستهدف السلوك التنظيمي، وذلك بهدف زيادة فاعلية التنظيم من خلال الرفع من قدرات الجماعات، ويعتبر الاهتمام بالجوانب النفسية هدف للتغيير التنظيمي حيث يزيد من صحة التنظيم.

والتنظيم الإداري الناجح ينبغي أن تتوفر فيه المعلومات من خلال الاتصال التصاعدي والتنازلي والأفقي، ووجود روح الفريق وعلاقات الأخوة وعلاقات الثقة والاحترام المتبادلة بين الأفراد وهذا ما يساعد على نمو شخصية وتطوير قدرات الفرد.

ومن بين أهم أهداف برامج التغيير التنظيمي: (كرمي، 2010، الصفحات 68-69)

-تتبع مستمر لنمو أو تدهور المنظمة وكذلك الفرص التي تحيط بها.

-القيام بتطوير أساليب المنظمة المعالجة لمشاكلها.

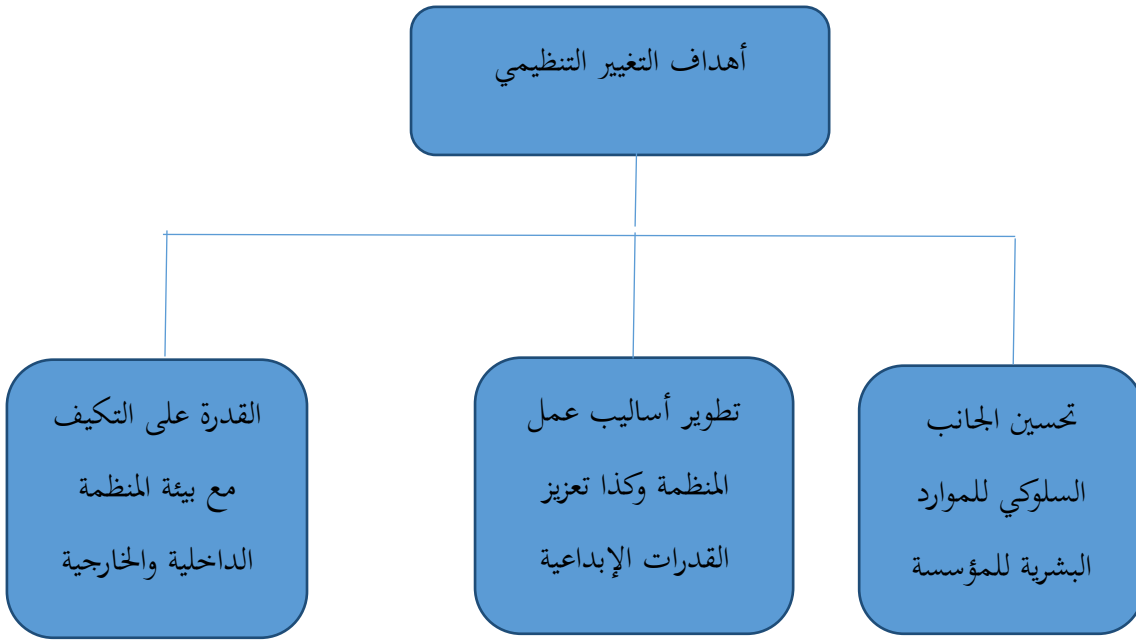
-تقوية الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

-الرفع من حماس وقدره أفراد المنظمة في التصدي ومواجهة مشاكلهم وعلى انضباطهم الذاتي.

-تطوير قيادات متمكنة ولها القدرة على الإبداع الإداري.

-تقوية قدرة المنظمة وإجراءاتها من أجل مواجهة البيئة المحيطة المتغيرة.

- تنمية مقدرة المنظمة على المحافظة على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات والإدارات والعمل والإنتاج فيها.
- خلق مناخ عمل مساعد للتغيير والتطوير والإبداع.
- ويرى الغمرى أن أهداف عمليات التغيير التنظيمي بالإضافة إلى ما سبق ذكره:
- رفع درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- رفع من قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة.
- ومن الممكن أن تكون أهداف التغيير منحصرة في تحسين أنماط سلوك وتصرفات معيّنة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة
- مثل:
- مهارات الاتصال.
- القدرة على التأثير والقيادة.
- مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية.
- مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة.
- الحساسية لمشاعر الآخرين.
- مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة.
- مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل.



الشكل رقم 04: أهداف التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب.

من أهم أهداف التغيير التنظيمي والتي ينبغي للمؤسسة التركيز عليها، هو تحسين الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بثقافته وسلوكياته، وكذلك تطوير أساليب العمل وتجديدها باستمرار خاصة مع هذا العالم المتجدد، وكذا تدعيم الإبداع بصفة مستمرة، فالإبداع من بين أهم أهداف التغيير، بالإضافة إلى هذا عمل المؤسسة على تقوية نفسها من أجل التكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: إجراءات إدارة التغيير التنظيمي

بغية نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة من هذا التغيير لابد من حسن إدارته وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه خاصة من ناحية الموارد البشرية التي تشكل العامل الأساسي في عملية التغيير وفق عمل ومنهج متكامل ومتناسق بين جميع أفراد المنظمة وفي وسط عمل يشكل نظام تغيير متكامل يخدم النظام الكلي للمؤسسة.

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي على النحو التالي: (علاوي، الصفحات 31-33)

أولا- حسب نوعية الاستجابة للتغيير:

1- التغيير استجابة لظروف خارجية: تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا.

2- التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.

- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيها لتنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط واعقدها لسببين هما:

- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.

- أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

ثانيا- حسب شكل التغيير:

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات التكنولوجية، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء التدريجي أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة.

ثالثا- حسب البعد الزمني:

أما أنواع التغيير من حيث البعد الزمني يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

1- التغييرات الظرفية الصغرى (CHAPOMI): في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد، رغم ظرفية

هذه التغييرات، إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

2-التغيرات الظرفية الكبرى (CHAPOMA): يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

3-التغيرات المستمرة (CHAPER): يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا صنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمنظمة.

كما أن هناك من رأى أنماط التغيير التنظيمي من وجهات أخرى، فالتغيير أنماط متعددة تفرضها محددات عديدة مثل الاتجاه والعمق وغير ذلك، وفيما يلي وصف لكل واحدة من هذه الأنماط: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 48)

أ-اتجاه التغيير: فقد يكون التغيير إيجابيا أو سلبيا، فالتغيير الإيجابي يكون تغييرا بناءا يؤدي إلى التقدم والتطور وتحسين نوعية وجودة العمل، وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أما الثاني فيكون هداما ينتج عنه المزيد من التخلف والركود والتراجع، وربما الانهيار.

ب-عمق التغيير: فقد يكون التغيير سطحيا لا يصل إلى الجوهر بل يعالج القشور في حين أن التغيير العميق يصل إلى الجذور، فعملية شراء جهاز حاسوب للمنظمة فقط يعني تغيير آلة حاسبة بجهاز الكمبيوتر، ولكن عملية أتممة المنظمة بكاملها تعني تغييرا جذريا يتناول الأفراد من حيث تدريبهم وتغيير طرق عملهم، كما يعني الانتقال من العمل اليدوي الورقي إلى العمل الآلي، كما يصل إلى الثقافة التنظيمية التي أصبحت تؤمن بالإنتاج الصحيح.

من هنا ينبغي عند دراسة التغيير التنظيمي الاهتمام بمسألة نوع التغيير، وذلك لأن هناك العديد من الأنواع للتغيير وفق متغيرات عديدة، منها عمق التغيير والمكان والزمان وغير ذلك من المتغيرات المهمة التي تعتبر من الركائز المهمة والحاسمة في عملية التغيير التنظيمي، والتي تحدد كذلك نوع التغيير الذي يساهم في تحديد هوية التغيير الذي من خلالها المؤسسة تعرف الطريق السليم لسير التغيير وكيفية الاستثمار الأمثل والاستفادة من نتائجه بأحسن طريقة.

المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح الكثير من المنظمات وفق هذا النموذج: (رحيم و علاوي، 2010، الصفحات 13-16)

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

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات
		- تغيير التقنيات		بناءة

الشكل رقم 05: نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 161

أولاً-مرحلة إذابة الجليد Unrefreezing:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء

جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانيا-مرحلة التغيير Change:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة

العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

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

ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) Refreezing:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول إن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة،

وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنش (الخائط و زيدان، 2019) أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

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

نلاحظ من خلال هذا النموذج الذي بني من ثلاثة مراحل لنجاح التغيير التنظيمي، بالطريقة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من هذا التغيير، واهتمامه بمسألة الجانب البشري الذي يعتبر من الأمور المهمة التي ينبغي الاهتمام بها لحسن نجاح التغيير الذي تهدف المؤسسة لتحقيقه، إذ أن التغيير مصدره الموارد البشرية ويكون التعامل من حيث تدعيمه ورفضه من قبل الموارد البشرية، وكذا تنميته وتطويره وتعزيز الابداعات المواكبة للتغيير بالأساس من الموارد البشرية، ونتائجه في جوهرها تمس المورد البشري سواء نتائج إيجابية التي يجب تثبيتها وتبنيها والعمل على تنميتها ونتائج سلبية ينبغي التعلم منها ومعالجتها حتى ينجح التغيير.

كما يجب الاهتمام بالمحيط الخارجي في هذه المراحل الثلاث، حيث نلاحظ عدم اهتمام الباحث بالمحيط الخارجي خلال هذه المراحل وتركيزه بالموارد البشري الخاص بالمؤسسة من خلال إذابة كل السلوكيات المتعلقة بعمله ومن ثم إحداث التغيير الذي تطمح له المؤسسة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي يكون للموارد البشرية الدور الأهم في حدوثها، ومن ثم تثبيت التغيير من خلال التركيز على دعم التغيير الجديد والعمل فعلياً بالتغييرات الجديدة و تعزيز الحوار ومناقشة التغييرات الجديدة من طرف جميع أفراد المؤسسة مهما كانت مستوياتهم في المؤسسة، إلا أنه يجب أخذ في عين الاعتبار المحيط الخارجي في هذه المراحل، فعند المرحلة الأولى الخاصة بإذابة الجليد يجب الاهتمام كذلك بالقوانين وسياسة المنطقة أو الدولة التي تعمل بها المؤسسة وكذا ثقافة المجتمع الذي تنشط به المؤسسة، حتى تبدأ في إذابة السلوكيات التي يمكن أن تعرقل التغيير، حيث لا يجب التركيز على أفراد المؤسسة وإنما كذلك التركيز على المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر في قيم وتوجهات أفراد المؤسسة، والعمل على تكييف كل هذا في عملية إذابة الجليد حتى تتجنب المؤسسة التناقض وتكون العملية تتميز بالتناسق أكثر، وفي مرحلة التغيير يجب الاهتمام بالظروف المحيطة بالمؤسسة من تغيرات اجتماعية وسياسية وكذا العولمة التي مست العديد من مناحي الحياة، حيث يجب دراسة كل هذه التغيرات وغيرها عند البدء في التغيير، وعدم إهمالها لأنها تشكل رابطاً أساسياً في حياة المجتمعات، وفي المرحلة الثالثة عند تثبيت التغيير كذلك يجب الاهتمام أكثر بالمحيط الخارجي، لأنه عند تثبيت التغييرات الجديدة الخاصة بالمؤسسة ستجد العديد من الأطراف من منافسين وحتى منظمات وسلطات قد تريد مواجهة هذه التغيرات سواء سلباً وحتى إيجابياً، ولذا ينبغي الاهتمام أكثر عند تبني هذه التغييرات الجديدة والعمل بها من طرف المؤسسة، حتى يضمن هذا الحماية للمؤسسة ويساهم في نجاح خططها الاستراتيجية.

كما حدد لورش ولوورنس أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي هي: (ربحي، 2015، صفحة 140)

1-مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات

والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3-مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

4-مرحلة التقويم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

من خلال دراستنا لمراحل التغيير التنظيمي، نجد بالأساس أنه يجب الاهتمام بالموارد البشري في كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي، من أول بداية التخطيط للتغيير، وحتى أثناء عملية التغيير، حتى الوصول إلى التغيير المرغوب في المؤسسة، وذلك بإشراك جميع أفراد المؤسسة والتشاور معهم، وبناء نظام تشاركي متكامل بين جميع الموارد البشرية فالتغيير سيمس جميع أفراد المؤسسة، بإعتبار المؤسسة نظام متكامل وأي عنصر منه يؤثر ويتأثر مع باقي مكونات المؤسسة، فأى تغيير تنظيمي يأتي سواءاً من أسفل الهرم التنظيمي أو من الإدارة الوسطى أو من القيادة، يجب أن يتم من خلال التفاهم والتعاون من قبل الجميع من أجل نجاح مراحل التغيير التنظيمي وبالتالي نجاح التغيير الإيجابي بالمؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تساعد المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي ومن بينها:

أ/نموذج كيرت لوين: (عبيد، 2009، الصفحات 30-36)

لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الافراد والتنظيمات، فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية:

1-إذابة الجليد Unfreezing:

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء، والاعتراف بوجود مشكلة.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب .

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

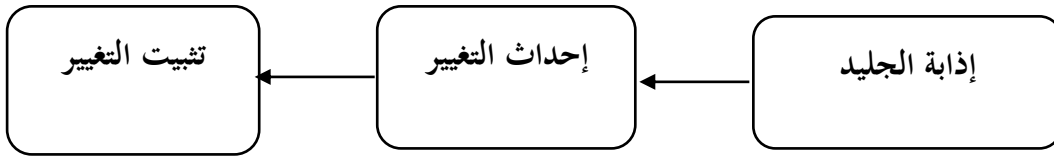
2 -مرحلة التغيير Change :

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين .

وفي هذه المرحلة، أيضاً يجدر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

3-مرحلة إعادة التجميد refreezing:

لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جداً الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لها، كما أن من المهم أيضاً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.



الشكل رقم 06: نموذج كيرت لوين.

المصدر: ماهر، أحمد (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات) الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص437

نلاحظ من خلال هذا النموذج، أنه تم التركيز على ضرورة التعامل الجيد مع الموارد البشرية للمؤسسة من خلال حسن توصيل فكرة التغيير التي سيتم تطبيقه وصولاً إلى بداية تقبله وحتى تحقيق العديد من مكاسب التغيير والعمل على المحافظة عليها وتطويرها، مع التركيز على حسن التواصل والتعامل بين جميع أفراد المؤسسة، خاصة من قبل الإدارة العليا التي تدير التغيير التنظيمي.

ب / نموذج ايفانسفتش وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفتش Ivancevich وزملائه وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي:

1-قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية .

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3- تشخيص المشكلة: فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الاجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ وما هي الأساليب المستخدمة للتشخيص في اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال اجراء مسح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

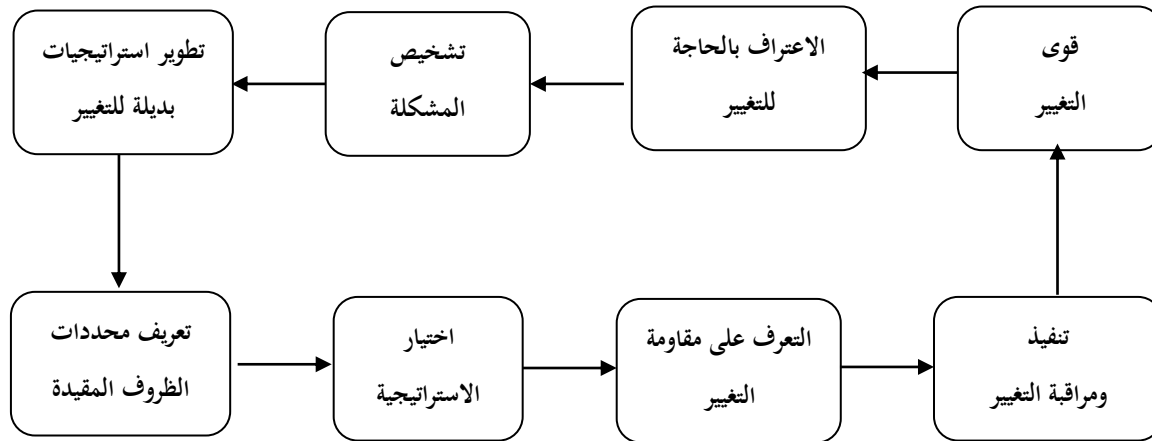
4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات .

5- تعريف محددات/ الظروف المقيدة: يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها منح القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الادارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها .

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق. أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة

ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر. أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفتش.



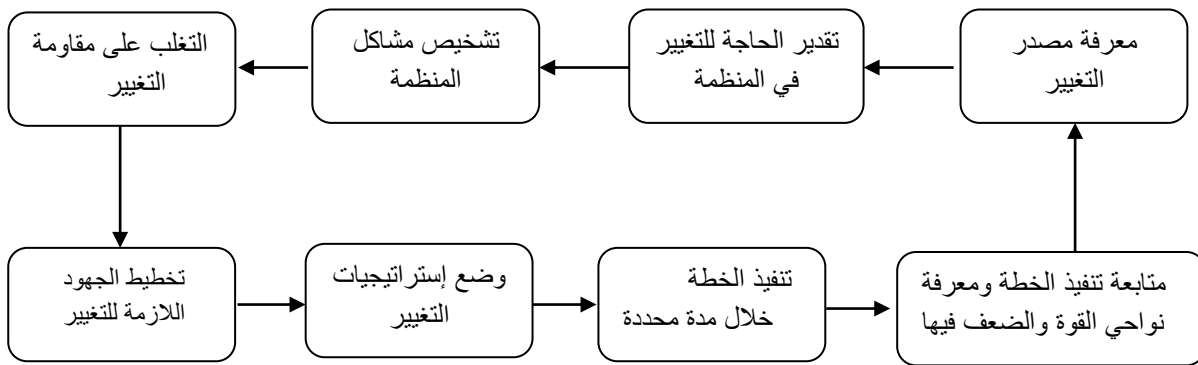
الشكل رقم 07: يمثل خطوات نموذج ايفانسفتش وزملائه.

الذي يتم ملاحظته من خلال هذا النموذج، تركيزه على الجانب التقني في النجاح إدارة التغيير التنظيمي من خلال التركيز على العديد من الجوانب المهمة في بناء وإدارة التغيير التنظيمي، بداية من قوى التغيير المساهمة في ظهوره داخليا وخارجيا والاعتراف إلى الحاجة بالتغيير وتشخيص المشاكل وبداية التغيير من خلال الاستراتيجيات المناسبة وصولا إلى عملية تنفيذ ومراقبة التغيير، وهو عمل تقني يبين كيفية مساندة عملية التغيير التنظيمي وعمل كل مؤسسة به وفق طبيعتها وامكانياتها وأهدافها.

ج/نموذج عبد الباري درة :

يقترح الدرّة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:

- 1- **معرفة مصادر التغيير:** وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير داخل المنظمة مثل هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.
- 2- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- 3- **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.
- 4- **التغلب على مقاومة التغيير:** فيجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون السبب الخوف من الخسارة المادية، أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، أو إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، وبعد التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على إيجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب على مقاومة التغيير.
- 5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- 6- **وضع استراتيجيات التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات، تغيير في الاتصال، إعادة تصميم الوظائف)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد).
- 7- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- 8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**



الشكل رقم 08: نموذج عبد الباري درة.

نلاحظ من خلال النموذج ضرورة وجود التنسيق بين مختلف مراحل التغيير التنظيمي من أجل نجاحه.

د/نموذج الكاتب كوتر: (بوطبة، 2016، الصفحات 64-65)

يقترح الكاتب أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثمانية التالية:

1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية والأزمات والفرص المحتملة.

2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3- تطوير رؤية واستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

6- تحقيق مكاسب وإنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية وملموسة، وتحقيق

التحسين، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة التغيير، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب

إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات

الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين،

حتى وإن كان القائد.

نلاحظ أن هذا النموذج يركز على ضرورة تواجد مجموعة من الشروط الضرورية لنجاح التغيير التنظيمي والتي تم ذكرها

في هذا النموذج.

ه/نموذج بيكهارد وهاريس : **Beckhard and Harris's Model** قدم المؤلفان بيكهارد وهاريس 1987،

نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير $\text{Change} = \text{ABC} > \text{D}$ حيث:

A = عدم الرضاء بالحالة المستقرة.

B = المستقبل المرغوب فيه.

C = مسار معين.

D = تكاليف التغيير.

واقترح بيكهارد وهاريس أنا لتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضاء بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلاً

مرغوباً فيه ومساراً معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير. ويعد هذا طريقة محفزة

لإدارة التغيير واقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز على المستقبل بدلاً من الحاضر يكون مفيداً للأساليب التالية:

-يجل التفاؤل محل التشاؤم.

-يجعل الناس قادرين على تحيّل دورهم، وتحسين إذعائهم.

-يقبل لعدم التأكد، والشعور بعدم الأمان.

-يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالا.

الذي يتم ملاحظته من هذا النموذج هو ضرورة وجود رؤية مستقبلية وواضحة ومحفزة للتغيير، وراسمة لمسار التغيير وذلك لتحقيق مكاسب إيجابية للتغيير تفوق تكاليفه بكثير، من خلال مدى إدراك موظفي المؤسسة لأهمية التغيير لهم خصوصا في المستقبل.

و/نموذج ويسبورد:

اقترح ويسبورد نمودجا مكونا من ستة صناديق تتحكم بنجاح عملية إدارة التغيير، إذ يقسم نموذج الصناديق الستة للمنظمة، على أساس أن قيادة إدارة التغيير هي من يقع عليها مركز ومحور المقدره على إحداث توازن بين خمسة صناديق محيطة بها تقوم بتنفيذ إدارة التغيير، وهي موزعة كالآتي: (ربحي، 2015، الصفحات 201-202)

1-صندوق الأغراض: ويختص بالإجابة عن العمل الذي سنقوم به؟

2-صندوق التركيب: ويتعلق بالإجابة كيف سيتم تقسيم العمل؟

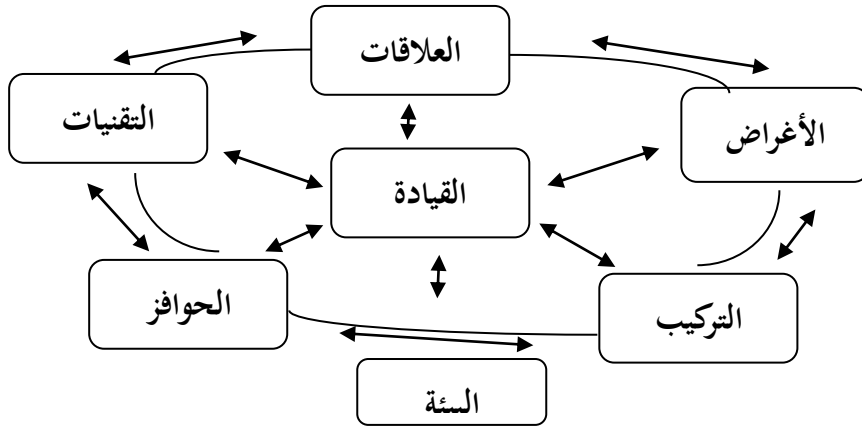
3-صندوق الجوائز: ويختص بالإجابة عن هل توجد جوائز لكل المهام المطلوبة؟

4-صندوق الآليات المساعدة: ويهتم بالإجابة عن هل توجد لدينا آليات تنسيق كافية؟

5-صندوق العلاقات: ويتعلق بالإجابة عن كيف ستقوم بحل الصراعات بين الأفراد بوسائل تقنية؟

6-صندوق القيادة: وهو الذي يضع تساؤلا هاما عن الشخص المناسب لإحداث التوازن في إدارة هذه الصناديق.

وهذه الصناديق بتكاملها الدوري مع بعضها تتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمحيط الذي تؤدي مهامها فيه.



الشكل رقم 09: نموذج ويسبورد للتغيير التنظيمي

من خلال هذا النموذج يتبين ضرورة ليس فقط التنسيق بين مراحل التغيير التنظيمي، وإنما كذلك يجب التنسيق بين كافة العمليات والتقنيات المستخدمة في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك كله عن طريق القيادة التي تدير التغيير التنظيمي مع الاهتمام بالتكامل فيما بينها وكذا بيئة المؤسسة.

حيث نجد العديد من النماذج للتغيير التنظيمي والتي تساعدنا في إدارة التغيير، حيث كل نموذج ركز على أفكار وأساسيات مهمة في كيفية تطبيق ومسايرة عملية التغيير التنظيمي، يبقى الآن على أي إدارة تريد تنفيذ تغيير تنظيمي وتعمل على حسن إدارته أن تضع النموذج الذي يناسبها ويضمن لها تحقيق أهداف التغيير، ومن خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع الاستفادة من أي نموذج آخر فالعديد من النماذج أتت بأفكار متنوعة ومهمة فكل منها جاء برؤية وخطوات واضحة المعالم، يبقى الآن كيف توظف أي نموذج أو العمل على دمج مجموعة من النماذج في نموذج موحد بطريقة منطقية ومتسلسلة تخدم عملية التغيير التنظيمي، وتسير وفق إرادة الإدارة وجميع أفراد المؤسسة في إحداث التغيير الإيجابي، ووفق ثقافة تنظيمية قوية وفعالة تتبنى ادماج النموذج المناسب، وتجعله من مبادئ ثقافتها التنظيمية، فالتغيير إذا أريد له النجاح يجب أن يتبنى من جميع أفراد المؤسسة كل يساهم في التغيير، وأن يكون ضمن مبادئ الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، وذلك مع وضع التغيير ضمن رؤية واضحة تجمع جميع أفراد المؤسسة حتى ولو بنسب متفاوتة، وتعمل على تقليص مقاومة التغيير بالشكل المناسب وتخفيض تكاليف التغيير حتى يكون التغيير إيجابي ويخدم المؤسسة.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تستعملها الإدارة لتنفيذ التغيير في منظماتهم ومن

أهم هذه الاستراتيجيات: (عبيد، 2009، الصفحات 36-39)

1- استراتيجيات إعادة التعليم: وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي

وبدون تحيز للعاملين في التنظيم، وتفترض هذه الاستراتيجيات أن العاملين في المنظمة عقلانيون ويتصفون بالرشد،

ومؤهلون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكهم، وهذه الاستراتيجيات لا تقرر بشكل مسبق مسار محدد

أو خطة عمل للمنظمة بل تستعمل لتوليد النقاش والأفكار حول ما يجب فعله.

ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1-1- استراتيجية التعليم المستمر: وتستعمل هذه الاستراتيجية بشكل خاص مع ذوي الاختصاصات والفنيين

حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغيير في التكنولوجيا والمعرفة في مجال العلوم التركيز على التعليم المستمر كمدخل

لتفعيل عملية التغيير، وهذه الاستراتيجية تفترض أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين

للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم وسيكونون قادرين على إدراك المشاكل وتحديد الحلول مما ينعكس

إيجابياً على الأداء .

1-2- استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية: إن الفكرة الأساسية هي اجراء مسوحات كبدائية لعملية

التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم

لمجموعات من الأفراد للوصول إلى نتائج وبالتالي القيام بالإجراءات التصحيحية، ثم تجمع بيانات مرة أخرى بعد إجراء

العمليات التصحيحية ويتم التقويم بناء على النتائج لعملية التصحيح.

2- استراتيجيات الإقناع:

تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات

للأفراد، ومن الأساليب المتبعة.

2-1- التقريب المتتابع: إن أسلوب التقريب المتتابع يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي.

2-2- أسلوب التشابه: ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض، والاستعاضة عن الحديث المباشر عنها باستعمال موضوع مشابه.

2-3- أسلوب الضغوط الاجتماعية: فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطاً على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، وبناء على ذلك يمكن توظيف هذه الحقيقة وتطبيقها مباشرة في المنظمات، والتي تتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم على فرق العمل.

4- أسلوب تشتيت الذهن: تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع وعندما يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحداث الجملات والأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات ويوفر نمطاً ملائماً للتفاعل الإنساني.

3- استراتيجيات التيسير :

يقوم استعمال هذه الاستراتيجية على افتراض أن المنظمات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير، ومن هذه الاستراتيجيات

- استراتيجية بناء الفريق: يبدأ بناء الفريق عندما يعترف أعضاء الفرق بأنهم يواجهون مشكلة، ويقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها، ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول نواحي

قوة وضعف الأداء، وبناء على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات.

(جرينبرج وبارون، 2004، ص 807):

4- استراتيجيات القوة:

وفقاً لهذه الاستراتيجية، يتم استخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

5- إستراتيجية إثارة عدم الرضى لدى العاملين: (الصيرفي، 2008، الصفحات 86-88)

وتجدر الإشارة إلى أن عدم الرضى قد يكون موجوداً فعلاً وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضى ولكن إذا كان وجود الرضى والارتياح للوضع القائم موجوداً فيتوجب القيام بإثارة الدافعية لعدم الرضى وذلك بإيضاح والتركيز على سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل وحيث أن البيانات والمعلومات عامل مهم في توضيح الانحرافات والاختلالات، فمن الأهمية توضيح لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح.

6- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:

إذا كانت الإدارة العليا لا تدعم التغيير أو تغطي جهداً بسيطاً لا يكاد يذكر، وهي المثل الأعلى لبقية المستويات الإدارية، فمن المشكوك فيه الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير، وعلى العكس من ذلك، إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير فقد يكون ذلك كافياً بحد ذاته. وتجدر الإشارة هنا أن دعم الإدارة العليا لوحده قد لا يكون كافياً حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

7- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره، إن المشاركة تولد وتبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلا وناجحا، كما تساعد المشارك في صنع القرارات واتخاذها في إيصال فحوى التغيير ومحتواه وتزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية عن هذا النشاط.

8- إستراتيجية التحليل الميداني:

إن تقنية التحليل الميداني من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير والفكرة من وراء هذه الوسيلة تتمثل بأن هناك عادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا استطعنا الإحاطة بهذه القوى فإن باستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل منها، أن تحلل هذه القوى وتعمل على إيجاد مركز توازن جيد، ذلك أنه بالرغم من وجود قوى تضغط باتجاه التغيير إلا أن هذه القوى يمكن إبطال مفعولها من القوى التي تضغط باتجاه مقاومة التغيير والمحافظة على التوازن الراهن وعليه فإن تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد تغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

ومن هنا نلاحظ أن إستراتيجيات التغيير التنظيمي كثيرة ومتعددة، واستعمالها يكون بحسب التغيير الذي ستقوم به المؤسسة والوقت والمكان الذي ستم فيه عملية التغيير، بالإضافة إلى الأفراد الذين سيمسهم التغيير مباشرة كل هذه عوامل تساهم في تحديد الاستراتيجيات التي ستستخدمها المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي بالكيفية اللازمة التي تساهم في نجاح هذا التغيير وبكفاءة وفعالية.

المطلب الخامس: مجالات التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها وهي: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 35)

1- التغيير في الأهداف والاستراتيجية: حيث إن معظم التغييرات المبرجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.

2- التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

بالإضافة إلى مجالات أخرى للتغيير التنظيمي، حيث يتفق كل من Daft, and Hodge and Anthon على مجالات أخرى للتغيير التنظيمي: (رغد، 2010، صفحة 7)

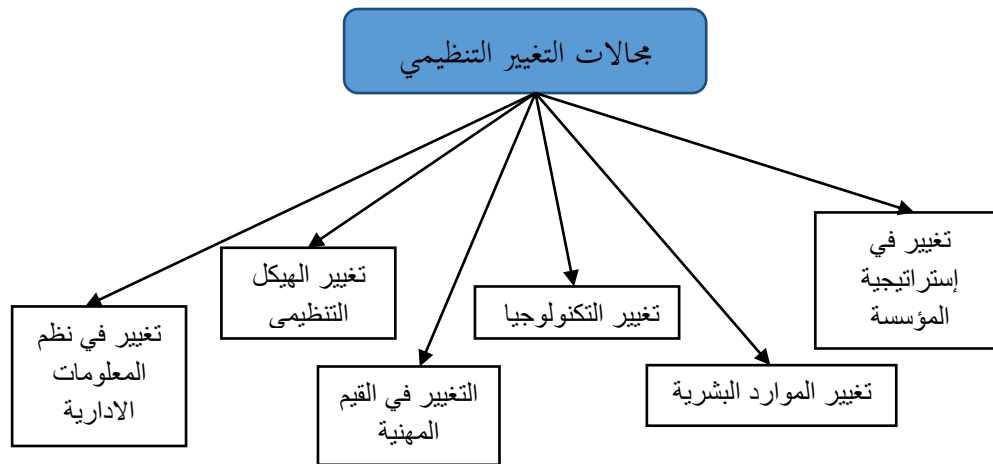
3- تغيير التركيب التنظيمي: ترتبط عملية تغيير التركيب التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم التركيب التنظيمي، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الجديدة .

4- التغيير في التكنولوجيا: وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج الكميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات والمعدات والعمل ومختلف مناهج العمل.

5- التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً. ويتمثل التغيير الكمي

للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز.

6- تغيير المهام: ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير.



الشكل رقم 10: أهم مجالات التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب.

يتميز التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة بتعدد، ومن أهم المجالات التي تشكل أمراً أساسياً بالنسبة للمؤسسة هو التغيير في استراتيجية المؤسسة والانطلاق منها لبناء عمل المؤسسة، كذلك الاهتمام بتغيير الموارد البشرية نحو الأحسن ووفق ثقافة المؤسسة والتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها كذلك التغيرات التكنولوجية وتأثيرها خاصة في عملية الإنتاج وجودته، والتغيير في القيم التي تسيّر سلوك الموارد البشرية، وكذا التغيير على مستوى نظم المعلومات الإدارية وما يتميز به هذا الجانب خاصة في تغير المعلومات وتطورها ومدى حسن استثمارها واتخاذ القرارات اللازمة التي تخدم المؤسسة.

المبحث الثالث: قيادة التغيير

من أجل نجاح إدارة التغيير التنظيمي يجب توفر قيادة تغيير داعمة للتغيير الإيجابي، وكذلك يجب أن تتصف بالعديد من المميزات التي تشكل قيادة تغيير ذو أسس قوية وقليلة الأخطاء خاصة خلال عملية تنفيذ التغيير في المؤسسة.

المطلب الأول: قادة التغيير

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتخفيف العاملين على التغيير وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار، إذن فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة.

وترى بعض الأدبيات بأن إناطة مهمة قيادة التغيير لمجموعة من الأشخاص كتعيين فريق للتغيير هو أكثر فعالية من إناطة شخص واحد، لما يتمتع به الفريق من مهارات متعددة، علما بأن فريق التغيير يكون أكثر فعالية عند يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وبخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد.

المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير ذو الأداء المتميز

يتوجب على قيادة التغيير أن تتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف، وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة

وقد ركز Paton and Calman 2001 على المتطلبات التالية: (ربحي، 2015، صفحة 269)

- مهارات اتصال مناسبة.
- المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.
- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.
- التمتع بمهارة التفاوض والتأثير والإقناع.
- توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.

- القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.

- المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الإقناع.

المطلب الثالث: أهمية وجود قيادة للتغيير

ويرتبط وجود قيادة فاعلة للتغيير بتحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة ومن بينها: (أسامة، 2012، الصفحات

260-261)

- إثبات رغبة الإدارة والأفراد في تحسين أداء المؤسسة.

- إشراك جميع الأفراد في اتخاذ قرارات التغيير وجعل المسؤولية جماعية.

- المساهمة في حل المشكلات الموجودة والمساهمة في تقدير المشكلات المستقبلية ومحاولة معالجة وحتى تجنبها.

- بث روح الثقة بين جميع أفراد المؤسسة وجعلهم راضين على مهامهم.

- قدرة الإدارة على إدخال ثقافة التغيير في المؤسسة، تجعل الأفراد مستقبلاً متقبلين للتغيير الإيجابي على مستوى

المؤسسة.

- القيادة الحقيقية للتغيير تساهم في تغيير وتطوير أفراد المؤسسة نحو الأحسن.

المطلب الرابع: مهام قيادة التغيير

لقيادة التغيير العديد من المهام التي تعزز من نجاح التغيير في المؤسسة ومن بينها:

- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والتعامل بالفعل بدل ردة الفعل.

- تطوير منهجية علمية لقيادة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل الظروف والعوامل المؤثرة.

- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في النسيج الإداري، وضمن مهام الإدارة في المؤسسة المعاصرة.

- تمكين العاملين على إيجاد وتطوير نماذج للتغيير تتلاءم مع أوضاع المؤسسة وأهدافها وإمكاناتها.

- تأكيد التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاث مهمات التحليل والتفكير والتغيير.

بالإضافة إلى العديد من المهمات التي يجب أن تقوم بها قيادة التغيير، وذلك لإنجاح التغيير المطلوب على مستوى المؤسسة، وذلك لا يكون إلا من خلال الاتصاف بمجموعة من المميزات، من حسن الاتصال والتعامل بثقة واحترام والقدرة على التفاوض والتفاهم مع جميع أفراد المؤسسة.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

لكل تغيير في أية مؤسسة هناك مقاومة للتغيير سواء بصفة ضعيفة أو قوية وكذلك قد يكون بصفة مباشرة أو غير مباشرة وبطريقة علنية أو خفية وهذا كله يبرز مدى أهمية العناية بموضوع مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة وهو من الأمور المهمة التي تحدد مدى نجاح التغيير وتحقيق الأهداف المرسومة من خلاله.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على التغيير، وفيما يخص تعريف مقاومة التغيير فيمكن ملاحظة عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف ثابت، فكل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف. فتم تعريف مقاومة التغيير على أنه "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض وعلى أنها أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير ذلك الوضع".

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن مقاومة التغيير هي سلوك يأتي من قبل الأفراد نتيجة محاولة حماية أنفسهم واعتقادهم بأن الوضع الحالي هو الأحسن، وهذا ما يشكل النظرة السلبية للتغيير والذي يجعل عدم حدوث التغيير أو جعله بطيئا مما يتسبب في عدم تطوير الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل.

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد الجماعات أو الزبائن.

تم الإشارة في هذا التعريف أن مقاومة التغيير تأتي نتيجة أنه ليس فقط يمثل لبعض الأفراد داخل المؤسسة وإنما يمكن ألا يعجب بعض الجماعات والزبائن وغير ذلك مما ينتج عنه مقاومة للتغيير.

كذلك مقاومة التغيير هو سلوك وقائيا ودفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها. (ماهر، 2017، صفحة 116).

نجد في هذا التعريف أن التغيير سيأتي بآثار سلبية ولكن من خلال التعامل الجيد مع التغيير من قبل جميع الأفراد يمكن التقليل من الآثار السلبية ومعالجتها تدريجيا وتعزيز المكاسب الإيجابية التي تخدم المصلحة العامة. وعليه فمقاومة التغيير هي سلوك طبيعي يقوم به أفراد يسهم هذا التغيير بنسب متفاوتة حسب طبيعة التغيير ومدى تأثيره في المؤسسة حيث يقوم الأفراد المقاومين للتغيير بردة فعل اتجاه التغييرات المخطط لها أو التي تنفذ على مستوى المؤسسة بغية حماية مصالحهم وقد تكون هذه المقاومة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تنجم مقاومة التغيير عادة عن مجموعة أسباب، بعضها يعتبر جوهريا، ويرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين والبعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير وتصنف أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، الصفحات 272-274)

أ- الأسباب المرتبطة بالعوامل الشخصية:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- الخوف من فقدان بعض الميزات كفقدان قوتهم وسلطتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية وغير ذلك.
- نقص الحوافز فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بذلك التغيير وبالتالي فإنهم سيقاومون التغيير بغية الحصول على بعض الحوافز المادية والمعنوية كي يتقبلوا التغيير.
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير، ونقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بإحداثه إذ يعد هذا سببا للمقاومة.

ب/ الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير:

- ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته، مما يجعلهم يقاومون التغيير، ولا يتقبلونه نتيجة سوء إدراكه.
- عدم رؤية الحاجة للتغيير، فأى عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، والبعض يركز على الجوانب السلبية لأنه لا يدرك الجوانب الإيجابية، مما يتسبب في مقاومة هؤلاء الأفراد للتغيير.
- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير، فقد تنبع مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلاً.

ج/ الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي:

- العادات، وعندما يتضمن التغيير محاولة تهديد ما اعتاد عليه الشخص فإنه سيقوم بمقاومة ذلك التغيير.
- الخوف من إعادة توزيع العمالة، الأمر الذي قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية، ما يدفعه لمقاومة التغيير الجديد.
- رفض غير المألوف، فالعاملون إلا القلة منهم، يحاولون عدم الخوض في قضايا جديدة غير مألوفة لهم خوفاً من الفشل، وهذا يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم، ويرفضون غير المألوف بالنسبة لهم.
- كل هذه الأسباب وغيرها والتي يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومهما كان نشاطها وتطورها ونجاحها، حيث أنه إذا وجد مقاومة للتغيير فسيكون هناك سبب أو أسباب لمقاومته، والتي قد تكون ظاهرة أو مستترة، الأمر الذي يتطلب الكثير من التحوار مع جميع الأطراف التي ترتبط مع المؤسسة، من أجل دراسة هذه الأسباب وجعلها واضحة ومحاولة معالجتها واستغلالها في الاستفادة منها في إنجاح التغيير وتطويره.

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير

تكون المقاومة على عدة أشكال وهي: (اليوسفي و علي درويش، أثر مقاومة التغيير على أداء المنظمة، دراسة

ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، 2014، صفحة 180)

، يمكن أن تكون سرية أو علنية، وكذا المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات والتي من شأنها أن تنقص من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

المقاومة الإيجابية هي تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا إيجابية فهي تعد مقاومة إيجابية، لأن المقاومة في ذلك تخلق من أخاأل حوار والأخذ والرد بما يساهم في تمحيص برامج التغيير ووضعها تحت مزيد من الاختبار والتقويم الذي يعزز من قوتها لاحقا الفاعلين والناجحين والذين يعتمدون إلى تشجيع المقاومة الإيجابية، مع فتح باب الحوار والنقاش الصحي بما يخدم عملية التغيير ويحد من أي تسرع في برامج التغيير والتطوير التي تكلف تكاليف باهظة، ولكي نفهم المقاومة بشكل جيد فلا يكفي أن نبحث عن أعراضها الظاهرة على السطح، بل لابد من الغوص في معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة خلف تلك الأعراض.

-هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير منها:

1. مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.
2. طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.
3. صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حولاً لتغيير.
4. عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدئياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.
5. التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.

6. عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالته.

7. طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.

8. تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.

9. الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة.
10. النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
11. التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل.
12. التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

المطلب الرابع: أنواع التغيير المثيرة للمقاومة

هناك بعض الأمور الذي يمكن أن تظهر في عملية التغيير وعلى إدارة التغيير محاولة تجنبها أو التقليل منها لأنها تثير وحتى تزيد من مقاومة التغيير ومنها: (الصيرفي، 2008، الصفحات 92-93)

- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.
- تقلل من المركز الوظيفي.
- التغيير الذي يضعف العلاقات الاجتماعية.
- التغيير الذي يهدد الضمان الوظيفي أو الأمن النفسي.
- التغييرات التي لا تفهم بشكل كامل.
- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.
- التغييرات التي تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.
- التغيير الذي يقلل من انسياب المعلومات إلى أفراد المؤسسة.
- كذلك يجب الانتباه إلى التغيير الذي يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.
- يجب الانتباه للتغييرات التي تجعل بعض أفراد المؤسسة يشعرون بعدم فعاليتهم وكفاءتهم.
- التغييرات التي تقلل من نفوذ وتأثير بعض أفراد المؤسسة.
- كذلك من التغييرات التي يجب دراستها التغيير الذي يقلل من خصوصية الفرد في المؤسسة.

- التغيير الذي يقلل من السلطة الشخصية.
- تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون من التغيير.

المطلب الخامس: فوائد مقاومة التغيير

يجب التنويه إلى أنه رغم لمقاومة التغيير من سلبيات إلا أن هناك عددا من الفوائد لهذه المقاومة تعود على

المنظمة ككل وهي: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، الصفحات 280-281)

1- تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله واثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على إطلاع بها.

2- يمكن أن تكشف عن عدم فعالية الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لأن تبدأ نشاطات تتضمن تبريرات التغيير وفوائده المرجوة منه.

3- تساعد المنظمة على تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعون بجدوى التغيير.

4- تؤدي إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا يدفع بالمنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف تلك للتقليل من أثارها السلبية ومحاولة تعزيز نقاط القوة.

وهذا ما يفيد في الإدارة وخاصة بما يخص إدارة الموارد البشرية إلى أن الإدارة لا تكون بشكل صلب وضمن قوانين صارمة وجامدة، وإنما إدارة كل هذا بصفة فنية وتعاونية وبصفة مرنة وقابلة للتغيير، والمناقشة والتكيف قدر الإمكان مع كل التغييرات مهما كانت إيجابية أو سلبية، وذلك من أجل التعامل معها ومحاولة جعلها في صالح المؤسسة، ولا يكون هذا إلا من خلال التحليل الجيد والدراسة المتأنية والتشاور وحسن التنفيذ والتعاون قدر الإمكان مع جميع أفراد المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

تقوم المؤسسة بالتغيير على مستواها وذلك في ظل وجود عوامل داخلية وخارجية، التي ينبغي استغلالها بأحسن الطرق، و محاولة تقليل التكاليف قدر المستطاع، وذلك بالإدارة الجيدة لهذا التغيير والتعامل مع كافة الخصائص التي يتميز بها من سرعة التغيير ومرونته وكذا صعوبة تطبيقه، خاصة بما يخص الجانب البشري الذي يحتم على الإدارة العليا للمؤسسة وضع خطة مناسبة، تضمن على الأقل تقبل غالبية موظفيها لهذا التغيير والعمل به، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التغيير، من خلال الاستعانة بمختلف الأسباب و السياسات والتقنيات الضرورية، مع ضرورة وجود تنسيق وتكامل بين مختلف هذه الجوانب، حتى تحقق المؤسسة أهدافها من خلال هذا التغيير، بالإضافة إلى الاهتمام بوضع قيادة مناسبة للتغيير، ذات خصائص تمكنها من قيادة التغيير وإيجاحه وتعمل خاصة على التقليل من مقاومته وتسهيل تطبيق التغييرات الجديدة وسيرها في ظروف حسنة، تسمح بتحقيق الأسس التي تريد بناءها المؤسسات من خلال هذه التغييرات.

والتي لا يمكن أن تحققها إلا من خلال معرفة قيمة المورد البشري واستغلال كافة الإمكانيات والسياسات والظروف والتوجهات والعمليات، من أجل تنميته والمحافظة عليه من أجل نجاح المؤسسة نجاحا حقيقيا.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لتنمية
الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من بين المواضيع المهمة بالنسبة لأي مؤسسة تريد تحقيق النجاح، و كذا التميز والمنافسة سواء على المستوى المحلي وحتى العالمي، فأساس النمو والتقدم لأي مؤسسة هو الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وحتى تكون هذه الموارد البشرية ذو كفاءة وفعالية يجب توفير العديد من الأمور من جوانب مادية ومعنوية والتركيز على تنمية الموارد البشرية، هذا الموضوع الجدد مهم الذي يعتبر من بين الأساسات المهمة في عمل المؤسسة والذي إذا اهتمت به المؤسسة كما يجب وفق خططها الاستراتيجية، ووفرت كل إمكانياتها وجهودها من أجل تنمية مواردها البشرية، فهي بذلك تساهم في تحقيق التقدم للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: إجراءات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: عناصر، ومراحل تصميم خطة تنمية الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المدخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعددت تعاريف تنمية الموارد البشرية نظرا لاختلاف وجهات النظر وتعددتها ومن بينها:

تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها، إذ ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات إنسانية، أي هدفها زيادة قدرته على مواجهة صعوبات الحياة، فهي تنظر إلى المورد البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها: مستوى التعلم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة... الخ، وهذا عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، لهذا يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها: الإنتاجية.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم التركيز على أن تنمية الموارد البشرية والهدف الأساسي هو زيادة الإنتاجية وهنا يبرز الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، حيث أنه لا يجب النظر لتنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة من أجل تطوير الأفراد ومن أجل تحسين إنتاجية المؤسسة، ولكن من أجل أمور أخرى مثل تنمية الفرد وجعل ولائه للمؤسسة، والمحافظة عليه من أخطار فكرية بالإضافة إلى مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع، ومن خلال تنمية المجتمع فهي تنمي نفسها، فالموارد البشرية تستمد من المجتمع.

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية في قصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

من خلال هذا التعريف نظر إلى أن تنمية الموارد البشرية استثمار حقيقي ومهم وليست تكاليف لما ستحققه من إيجابيات للمؤسسة من تقدم علمي وتكنولوجي واجتماعي للمؤسسة.

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي عملية تعزيز ودعم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد فيما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي. (سراج، 2012، الصفحات 23-24).

يتبين من خلال هذا أن تنمية الموارد البشرية لا تشمل فقط تنمية المكتسبات العلمية والثقافية وقدرات الموارد البشرية بل تشمل كذلك تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد نحو الأحسن وظهور هذا التحسن ميدانيا.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها، من خلال تخطيط واقعي، وتدريب ملائم للموارد البشرية.

من خلال هذا التعريف يتضح أن تنمية الموارد البشرية تعمل على تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة وتعمل بشكل مهم في الحفاظة عليها وتطويرها وهذا يتم من خلا نظرة واقعية تستند لإمكانيات المؤسسة بشكل واقعي والتخطيط بشكل ملائم لتنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها كل نشاط يقوم بتحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف البيئية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال وأهداف المؤسسة.

وتعرف كذلك تنمية الموارد البشرية بأنها مختلف الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. (مطرية، 2016، صفحة 42)

تنمية الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الموارد البشرية ويكون ذلك من بداية انضمام الموظف إلى المؤسسة ويستمر طوال حياته المهنية، بغض النظر على المستوى الذي يشغل فيه هذا الموظف بحيث يجب أن تستجيب برامج تنمية الموارد البشرية للتغيرات الوظيفية وتدمج الخطط والاستراتيجيات طويلة الأجل للمنظمة لضمان الاستخدام الكفاء والفعال للموارد ، بالإضافة لأنشطة التدريب والتطوير، التي تشكل جزءاً رئيسياً من توجيه وتطوير الموارد البشرية، فإن الأنشطة مثلاً لتدريب والتطوير الوظيفي وبناء الفريق وتطوير التنظيم هي أيضاً جوانب من تنمية الموارد البشرية. (werner & Dosimone, 2011, p. 4).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية تبدأ من أول مسار الحياة الوظيفية للمورد البشري على مستوى المؤسسة وتستمر خلال مساره الوظيفي، ويجب أن ترتبط تنميته بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة، لكي تكون عمل المؤسسة ونشاطها يتماشى دائماً مع تنمية الموارد البشرية والإستفادة منهم.

من مختلف هذه التعاريف يمكن صياغة تعريف تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة على أنها عملية علمية ومنهجية متكاملة بين جميع أنظمة المؤسسة، تهدف إلى تطوير وتعديل سلوكيات واتجاهات الأفراد، وجعلهم يتميزون بأداء ذو كفاءة وفعالية، وفق ما يحقق التوازن بين طموحاتهم وأهداف المؤسسة، عن طريق أساليب تعليمية وتكوينية وذلك للرفع من قدراتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليلاً لفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: الاتجاهات، الأداء، الهوية الذاتية، التكيف. (قويح، 2011، الصفحات 14-15).

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية: (مانع، 2015، الصفحات 49-50)

-عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.

-عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.

-نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات وبالتالي ضرورة

تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كلما يتاح لها من فرص وتقليل من الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتحديات من جهة ثانية.

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي ركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

- نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بالمؤسسة، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذلك يساعد على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

أما عمر وصف يعقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما:

أ/ تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب/ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وبالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة باستمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعه او نشاطها.

المبحث الثاني: إجراءات تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية على أي مؤسسة لا بد من إدارة محكمة في هذا المجال، خاصة وأن في هذا المجال نركز على الموارد البشرية، ونستهدف تنميتها وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة التي تخص الموارد البشرية الخاصة بهذه المؤسسة، وعليه وجب تحديد مسؤوليات كل فرد من هذه العمليات وكذا متطلبات تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى التعامل معها كنظام متكامل هو نظام تنمية الموارد البشرية وذلك يربطه بنظام المؤسسة ككل.

المطلب الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية وهي: (أحمد، 2009،

الصفحات 79-80)

الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، المتخصصين.

1- الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وذلك أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم والهيكل التنظيمي للمؤسسة وسياسات الموارد البشرية كذلك خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيام بالإجراءات.

2- الإدارة الإشرافية: هي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة يجب الاهتمام بالجوانب الآتية:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم لأداء أعمالهم بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم، ومراجعة وتقييم النتائج.

والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، والمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له وهي الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

- الكشف على الاحتياجات التدريبية للفرد.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3- الفرد: فهو كعضو في فريق المؤسسة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

4- الجهة المتخصصة: فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل إدارة الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

والجدول التالي يوضح ملخصاً لمسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة:

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	-وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية. -وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. -توفير الموارد المالية اللازمة. -تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	-التنظيم والتوجيه والمشاركة والتدريب.
الإدارة الاشرافية والقوى العاملة	-المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. -المشاركة في اختيار العنصر البشري. -الكشف عن الاحتياجات التدريبية. -متابعة الأداء الفعلي. -تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

الجدول رقم 01: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفق المستويات الإدارية الثلاثة

المطلب الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية: (سراج، 2012، الصفحات 27-29)

أ-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية: بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب-توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

-مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار وتهيئة المناخ المناسب للعمل.

-مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين فهو خط الإشراف الأول للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد

البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

-مستوى العمليات : تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

وهذا يبرز مدى أهمية تحديد المستويات وتنظيمها تنظيماً جيداً في إنجاح عميات وأهداف المؤسسة.

ج-إدارة موارد بشرية فعالة: لإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د-الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة: وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

هـ-رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

و-تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية: بحيث التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

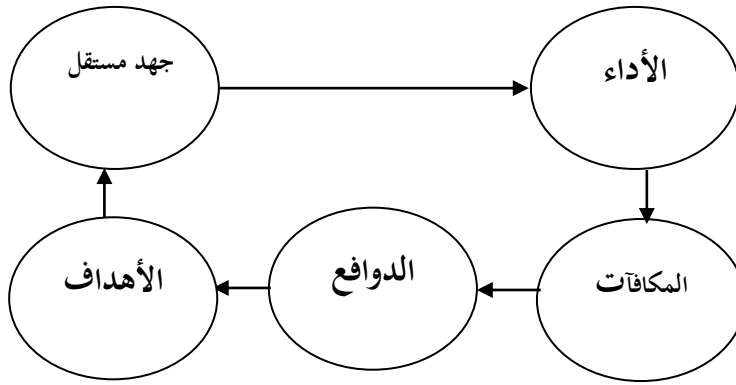
ي-وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف وهي:

-الاستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من البرامج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكالاً أساسية للإيصال للمعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

-الاستراتيجية الثانية (سلوكية): هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل : نموذج السلوك أو تمثيلا لأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

-الاستراتيجية الثالثة (بيئية) : بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثلا لتدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية المهارات واتجاهات جديدة بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية وفق الشكل التالي :

معلومات مرتجعة



الشكل رقم 11: دورة النجاح السيكلوجية

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية ... الخ) ، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية. ن-ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية :من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الاشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع

وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة الموارد البشرية.

س-التعلم التنظيمي: بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

المطلب الثالث: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية

حيث أن المدخل الذي ستعتمد عليه الدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة المجالات الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستثمارية بناء على فكرة مدخل النظم على اعتبار أن هذه المجالات جميعها أشبه بالحزمة المتكاملة ولذلك يحرصون على اتباع النظرة المتكاملة أو الشمولية تتسم بالدقة والموضوعية والواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي والمدخل المتكامل. وبالتالي فإن التصور للمدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب تحليل الآتي: (أحمد، 2009، الصفحات 85-86)

-أولا العوامل البيئية: المؤثرة سواء الداخلية أو الخارجية:

-ثانيا تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية: والتي تتمثل أهم عناصره في أي مؤسسة في القوى العاملة التي يمكن الحصول عليها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها والتي هي المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تخرج في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وفقا للمعدلات المطلوبة.

-ثالثا مجموعة البيانات والمعلومات: التي على أساسها يتم تشغيل عمليات النظام، وأيضا بدونها تتوقف العمليات، ومنها:

-قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات لاختيار الجودة المطلوبة.

-الإمكانيات التدريبية في المؤسسة.

-درجة التكنولوجيا المطبقة.

-الخدمات والامكانيات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.

-رابعاً عمليات نظم تنمية الموارد البشرية: وتمثل العمليات في أي نظام أهم أجزائه ذلك لأنه تحدد معامل وشكله

النهائي وعمليات تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة السياسات والبرامج التي يجب على الإدارة اتباعها لتنمية مواردها

البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، بهدف التوصل إلى عناصر بشرية عالية الجودة.

-خامساً مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية: وتمثل في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي أنشئ

النظام من أجلها ووجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات الصادرة عن النظام مطابقة لما هو متوقع أم لا.

وتتمثل أهم هذه المخرجات في تكوين قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات،

اتجاهات، ومعرفة جديدة وبسرعة حتى تستطيع تحقيق معدلات إنتاجية عالية.

وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة الاتصال بين سياسات إدارة الموارد البشرية، التي تسبقها حصر

وتوصيف وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وبين بقية سياسات إدارة الموارد البشرية التي تليها التدريب وتقييم

الأداء والترقيات والأجور والحوافز، وإن هناك تفاعل مستمر بين هذه الأنظمة الفرعية بمعنى أن مدخلات عملية شغل

الوظائف مثلاً الحصول على مرشحين جدد بمواصفات معينة يمكن اعتبارهم مدخلات لوظائف الاعداد والتهيئة ثم

التعويضات، وهكذا كل مرة يتصل فيها الموارد البشرية بوظيفة معينة داخل إدارة الموارد البشرية يكتسبون شيئاً يمكن أن

يساهم في رفع درجة جودتهم.

المبحث الثالث: عناصر، ومراحل تصميم خطة تنمية الموارد البشرية

إن عملية تنمية الموارد البشرية ليس بالأمر البسيط والسهل، وذلك نظرا لتعدد هذا المورد واختلاف التعامل من مورد بشري إلى اخر، ولذلك فإن الأمر يواجه العديد من الأمور التي تتطلب رؤية مستقبلية ودراسة جيدة وملمة بكل الجوانب التي تخص الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية

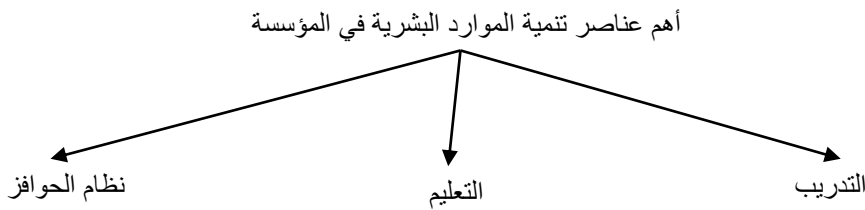
تؤدي تنمية الموارد البشرية دورا مهما في تعزيز أداء المنظمة وعليه يجب أن تكون المنظمة حريصة في بناء ثقافة تنموية تشمل ضمن مكوناتها تنمية الإنسان والنهوض بقدراته وإمكانياته، ومن خلال هذا يمكن لأية منظمة الاستناد للعناصر التالية لتنمية الموارد البشرية وهي كالتالي: (العكيدي، 2016، الصفحات 614-617)

أ/التدريب: حيث من السبل المهمة لتكوين موارد بشرية كفأة وفعالة هو التدريب حيث يعرفه Briscoe على أنه تلك الأنشطة التي تعمل على إكساب العاملين المزيد من المعارف والمهارات والتي من خلالها تمكنهم من إنجاز مهماتهم بفعالية ويعرفه Lopez بأنه تعديل السلوك المنهجي من خلال مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تطوير أساليب إنجاز الأعمال بهدف الارتقاء بأداء الموارد البشرية والمنظمة، كما عرفه Bhatia and Kaur بأنه عملية إدارية تسعى لتحسين المهارات أو إضافة المزيد منها إلى المستوى الحالي من ما يمتلكه العاملون من معرفة بهدف إعداد العاملين وتهيأتهم للقيام بمهامهم الحالية، أو تهيأتهم للقيام بمهام أعلى تنطوي على مسؤوليات أكبر وتتطلب مهارات ومعارف أعلى وبهذا يتفق الباحثون على أن التدريب ضرورة للمنظمة، إذ يعد Chiavenato التدريب استراتيجية المنظمة في تنمية مواردها البشرية فيما يرى درة أن التدريب فلسفة عمل تحتوي تنمية الموارد البشرية برمتها، فهو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية بمعارف محددة، وتحسين وتطوير قدراتهم وكفاءتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة.

ب/التعليم: يعد فريقي التعليم قاطرة للتنمية البشرية، إذ يمكن من خلال برامج التعليم المستمر تحقيق نمو حقيقي واقتلاع اقتصادي متين لمنظمات الأعمال فضلا عن تكوين شخصية العمال وبناء ذاتهم ومن المؤكد أن التعليم يدخل ضمن الخطة الأساسية لأية منظمة ناجحة وهو استراتيجية تعتمد على المؤسسة للارتقاء بالموارد البشرية فكرا وسلوكا على اعتبار أن التعليم يؤدي دورا هاما في التنمية بعامة والبشرية بخاصة، إذ يتم من خلاله إكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة المرتبطة بعملهم بطريقة مقصودة ومنظمة ومحددة الأهداف وبالشكل الذي يعمل على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج/نظام الحوافز: اكتسب نظام الحوافز أهميته بسبب النمو الكبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة وتنوع أنشطتها وازدياد عدد العاملين فيها حيث تمثل أنظمة الحوافز أهمية كبيرة في الإصلاح وتنمية الموارد البشرية من خلال العمل على تنمية وتشجيع القوى العاملة للمؤسسة من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا مما يساهم في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وفق أسس تحفيزية عادلة.

ووفق هذا المنظور نرى أن تنمية الموارد البشرية تتم وفق عناصر متكاملة فيما بينها حيث تهدف هذه العناصر لتشجيع الموارد البشرية لتحسين أدائها وكذلك للارتقاء بالموارد البشرية وتنميتها خاصة لتحقيق الإنتاجية اللازمة للمؤسسة ووفق المتغيرات البيئية سواء الداخلية وكذا الخارجية.



الشكل رقم 12: أهم عناصر تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب.

تتمثل أهم عناصر تنمية الموارد البشرية في تعليم الموارد البشرية وتزويدهم بمختلف المعلومات والمعارف، وكذا تدريبهم على تنفيذ الأفكار الإبداعية، وكذا السلوكيات الجيدة في الميدان، وكذا تدعيم كل هذا بنظام الحوافز الذي يشجع الموارد البشرية على التنمية.

المطلب الثاني: تصميم خطة تنمية الموارد البشرية:

يتم تصميم برنامج تنمية الموارد البشرية بمجموعة من المراحل وهي: (بخوش، 2015، الصفحات 238-239)

أ/ تحديد احتياجات الموارد البشرية من التدريب والتعلم والتنمية الضرورية لتحسين الأداء:

الاحتياجات التدريبية والتعليمية هي أنواع التغييرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق العمليات التدريبية والتنموية بشكل عام، ويتم تحديدها بعدة طرق أهمها تحليل المنظمة من حيث الأهداف البعيدة والقريبة، وبيئة المنظمة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها مع تحليل الوظيفة من حيث توصيفها، مسؤولياتها، علاقاتها وظروفها وتحليل الفرد شاغل الوظيفة من حيث توافقه مع المعايير المطلوبة، وما إذا كان المورد البشري مؤهلاً لتنميته ويتم في ظل تحديد الاحتياجات تحديد الأهداف الاستراتيجية الآتية:

***أهداف إرشادية:** تحدد ماهية المبادئ، والمفاهيم التي يجب أن تكتسب ومن الذي يجب تعلمه.

***الأهداف الفردية وأهداف النمو:** تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه البرنامج التنموي على سلوك الموارد البشرية واتجاهاتهم وتحديد ما يمكن تقييم البرنامج من خلال لاحقاً.

***أهداف تنظيمية:** تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه البرنامج التنموي على الناحية التنظيمية كالغياب، دوران العمل، التكاليف المنخفضة ومعدل الإنتاج.

ب/ تصميم برنامج تنمية الموارد البشرية:

يصمم البرنامج من خلال المراحل التالية:

1-تصميم منهج البرنامج: يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية والتنموية والسياسة التي من خلالها تنمية وتعليم الموارد البشرية من أجل تغطية نقائص الموارد البشرية وإنجاز الأهداف المحددة في البرنامج.

2-تقرير الأسلوب: يعبر عن مختلف الوسائل التي سيتم اختيارها لتنمية الموارد البشرية خاصة في جانب التعليم والتدريب وتشمل إستراتيجية التعليم والتدريب على العديد من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أين تتم عملية التعلم بشكل فردي أو جماعية تتم بوجود عدد من الأفراد وكذا تحديد الأساليب التدريسية التي تنفذ في قاعة المحاضرات وبالمقابل نجد الأساليب التطبيقية التي تركز على الجانب العملي بالإضافة إلى أساليب تطوير وتحسين الأداء المختصة برفع مستوى المهارة والمعرفة وأخرى سلوكية تركز على إكساب الموارد البشرية سلوكا جديدا أو تعديل السلوك الحالي.

3-تحديد الجهة المختصة بعملية التعليم والتنمية عموما: حيث تعتبر هي الجهة التي ستهتم بتوجيه الموارد البشرية وتعليمهم وتحفيزهم على تنمية قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأحسن وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد.

4-تحديد فترة البرنامج: ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ البرنامج تنمية الموارد البشرية، إذ تختلف المدة على ضوء اعتبارات متعددة المنهج التعليمي، الأساليب التنموية وكذا الإمكانيات المتاحة.

5-تنفيذ البرنامج: سواء تم من داخل المؤسسة أو بمساعدة جهات خارجية متخصصة تساعد على تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

6-تحديد تقنيات برنامج تنمية الموارد البشرية: يقصد به السياسات والأمر التي تساعد على تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ضمن البرنامج والخيارات المتاحة تتمثل في تقسيم الدروس التعليمية في قسم محدد، أو تطوير برنامج تدريبي للعاملين في مجالات مختلفة من المنظمة، كما يمكن أن يقوم الرؤساء المشرفون بتعليم المهارات والسلوكيات المطلوبة للعمال الذين تحت اشرافهم وكذا الاستعانة بمصادر خارجية كما يتضمن الخيار في هذا المجال تحقيق اهداف محددة لوظائف معينة، أو أن يكون البرنامج موضوعا ليحقق أهداف عامة تخصص جميع الموارد البشرية بالمنظمة.

ج/تحديد معايير تقييم برنامج تنمية الموارد البشرية:

يتم تحديد المعايير التي على أساسها تقيم فعالية وكفاءة البرامج بالتركيز على نوعين من المعايير، إحداهما تطبق خلال تنفيذ البرنامج والأخرى تطبق في نهاية البرنامج، ويمكن تلخيص معايير تقييم البرامج من خلال أربعة مجالات وهي أولاً ردود الأفعال من ناحية محتوى البرنامج، جودة البيئة التعليمية وقدرات المدرب وغيرها ثانياً التعلم ومدى استيعاب الموارد البشرية لمادة البرنامج، ثالثاً السلوك الذي يهتم بطبيعة التغيير في أداء المتدربين وأخيراً النتائج التي تقيس التغيير قبل وبعد البرنامج مثل تحسن الكفاءة، تخفيض معدل الدوران وغيرها.

ولمزيد من التوضيح يعرض كيربارتيك في نموذج المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي كما يلي:

1-ردود الفعل: بالإجابة عن مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي والتنموي للموارد البشرية.

2-التعلم: وهنا نجيب عن ماذا تم تعلمه من قبل الموارد البشرية.

3-السلوك والأداء: ونجيب عن السؤال عن مدى تغير الموارد البشرية لسلوكياتهم نتيجة ما تم تنفيذه على مستوى برنامج تنمية الموارد البشرية.

4-النتائج: هل التغيير الذي تم على مستوى الموارد البشرية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأفراد والمؤسسة.

وبالتالي فإن عملية تنمية الموارد البشرية كعملية وسياسة داخل أي منظمة يقوم على وضع برنامج ويعمل على توفير الإمكانيات لتطبيقه، ولتكون هذه البرامج التنموية للموارد البشرية أداة فعالة في المنظمة فمن الضروري تقييمها ومواكبتها لمتطلبات العصر والتحديات المفروض على المنظمات.

يجدر الإشارة إلى أن عملية تنمية الموارد البشرية يجب أن تتميز بالاستمرار فحتى وإن انتهى هذا البرنامج يجب أن يتبعه برنامج تنموي آخر نظراً للتطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة والمتسارعة والتغيرات البيئية سواء داخل المنظمة أو خارجها بشكل عام.

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة

المؤسسات التي تسعى دائما لتنمية مواردها البشرية تواجه في أغلب الظروف عوامل تؤثر على تنمية الموارد البشرية إذ أن هذا بمثابة عملية مركبة كتركيب البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات والتي تتكون من مجموعة العوامل العلمية والثقافية والسياسية وغيرها والتي تؤثر في تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى مختلف التوجهات الحديثة التي تنتهجها العديد من المؤسسات المتنافسة والتي يجب معرفتها ودراستها والتعلم منها وتكييفها وفق شخصية المؤسسة حتى تحقق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة.

هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية وبين المؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وفيما يلي نعرض لبعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية وهي: (بودوح، 2013، الصفحات 51-56)

1-العوامل التعليمية:

النظام التعليمي المحيط بالمؤسسة هو الذي يمد المؤسسة بالموارد البشرية الضرورية لعملها وأي خلل موجود على مستوى النظام التعليمي فإنه يؤثر على نوعية الموارد البشرية التي ستحصل عليها المؤسسة من محيطها مثل ارتفاع نسبة الأمية والتضخم في الخريجين من الجامعات مع وجود الكمية وغياب النوعية عكس إذا كان النظام التعليمي المتواجدة

فيه المؤسسة ممتاز مما يضمن لها وجود بيئة تساعد على الحصول على موارد بشرية مناسبة وكذا تضمن لها المساعدة على تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

2-العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهنا كالكثير من الجوانب الاجتماعية التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

أ-المسؤولية الاجتماعية: فهذه الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

ب-الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

ج-الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

3-العوامل السياسية والقانونية: حيث أصبحت العوامل السياسية و القوانين من أهم الأمور المؤثرة على تنمية الموارد البشرية فمن خلال الممارسات السياسية وتنظيم القوانين يتم تنظيم عمل الموارد البشرية وهذا ما يمس عمل إدارة الموارد البشرية وكذا يمس تنمية الموارد البشرية لأن هذه الإجراءات الإدارية والقوانين هي من ستساهم في تنظيم بيئة العمل على مستوى المؤسسات وبالتالي ستؤثر على سلوكيات الموارد البشرية مما يساهم في التأثير على تنمية الموارد البشرية سواء سلباً أو إيجاباً حسب هذه السياسات والقوانين وحسب تعامل إدارة الموارد البشرية والمؤسسة عموماً معها.

4-العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة

القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير أخرى مختلفة للتعامل مع هذه الأوضاع المختلفة التي ستؤثر حتما على تنمية الموارد البشرية وهذا يعتمد على مدى قدرة المؤسسة مع التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية المختلفة التي تمر بها ولها تأثير على مواردها البشرية.

5-التكنولوجيا: إن هنا كالعديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار والكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد، أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول إن إحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الافراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

6-العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

يعني اصطلاحا لعولمة في مجال الأعمال، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يساهم بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى.

وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

لقد قامت أعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف "تدريب التنوع" مصممة من أجل تكوين الموظفين ليس فقط على إدراك وتقبل الأشخاص المختلفين عنهم، بل وأيضا تقدير هذه الاختلافات، وهي عادة ما تكون جلسات تستغرق من بضعة ساعات إلى عدة أيام، حيث يشارك الموظفون في تمارين مصممة خصيصا لكي تجعلهم يدركون الأضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها، ومن أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد هي مهارات اللغة، حيث يجب على الأفراد اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسيات، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال، كما يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدولة، أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول.

كذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل خاصة التي يكون أعضاؤها من ثقافات مختلفة، وأيضا اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشئ من الخلافات المختلفة لأعضاء الفريق.

وأهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع الأفراد الذين هم من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يساهم بتعديل وتطوير ممارساتها الحالية لتتوافق مع الثقافات والجنسيات التي تعمل معها.

المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وذلك من خلال تعامل المؤسسات معه على اختلاف توجهاتها وانواعها، وعلى وجه الخصوص عند رسم استراتيجيتها في هذا الحقل من المعرفة الإدارية، وسنعرض فيما يلي أهم الاتجاهات: (عبد الله، 2012، الصفحات 112-116)

1- التحول من التعلم التقليدي إلى التعلم المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظرة الحديثة للمؤسسات على أنها ليست مكان للعمل فقط وإنما كذلك للتعلم المستمر، إذ أن مسألة تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، والتي تعد بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها، ومن هذا المنطلق أصبحت استراتيجية الموارد البشرية نظام استراتيجيا للتعلم المستمر.

2- التحول من التدريب إلى الاستراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ أنها توضع في ضوء متطلبات إنجاز الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب وهو التوجه القديم إلى استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تتكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وهذا التغيير يهدف إلى التغيير في مبادئ والسياسات القديمة للتدريب واستبدالها بمتغيرات وأفكار إبداعية جديدة تتوافق مع المتغيرات الجديدة لبيئة المؤسسة.

3- التوافق مع متطلبات التغيير:

إن التغيرات الجديدة التي يعيشها العالم والتي تتميز بالسرعة وبكثرة التغيرات المستمرة فرض على جميع المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والعمل على التكيف معها والعمل على التغيير في أساليب العمل وتطويرها وكذا اكتساب مهارات ومعارف جديدة من قبل جميع مستويات المؤسسة من الإدارة العليا وكذا الإدارة الوسطى وحتى

الطبقة التشغيلية، فالكل معني بهذه التغييرات والعمل على اكتساب مهارات جديدة في تقوية الاتصالات بين جميع أفراد المؤسسة و العمل جماعيا والتخلي عن العمل الفردي، حتى المدراء ورؤساء المصالح عليهم العمل جماعيا وجعل المؤسسة تعمل في فرق عمل والتخلي على العمل الفردي، والتعاون مع بعضهم وتحقيق التنسيق اللازم بين جميع أفراد المؤسسة وغير ذلك من السلوكيات الجديدة التي يجب العمل على اكتسابها والتأقلم، مع المتغيرات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة.

4-امتلاك المعرفة وتحسين جودة الأداء:

إن المؤسسة المعاصرة هي مؤسسة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة لتعلم الموارد البشرية وبشكل دائم لأشياء جديدة، وكيف يطبقون ما تم تعلمه في الواقع، على سبيل تحسين جودة أدائهم، فالمؤسسة المتعلمة لا تعد تنمية الموارد البشرية مسألة ظرفية وإنما مسألة مستمرة وكذلك فإن من الأمور الجوهرية التي تجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية هو ما تمتلكه مواردها البشرية من معارف جوهرية ومفيدة ويمكن تطبيقها في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن مسألة اكتساب المعرفة وتشاركتها وتطبيقها أصبحت مسؤولية الجميع في المؤسسة من أبسط العمال حتى القيادة فالكل مسؤول على إيجاد المعرفة و حفظها وتشاركتها وتطبيقها ليتم تنمية الموارد البشرية وحتى يتحقق النجاح للمؤسسة.

5-تنمية الموارد البشرية استثمار بشري:

على كل مؤسسة تريد تحقيق النجاح العمل على تنمية مواردها البشرية وأن لا تنظر لهذه العملية على أساس أنها تكلفة بل هي استثمار هذا الاستثمار الذي يمكن لا تكون عائداته على المدى القصير و إنما تكون نتائجه وفوائده على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل في المدى المتوسط والمدى البعيد، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة، لذلك خصصت مؤسسات كبرى حصصا كبيرة من الموازنة العامة له مما يزيد عن ما يمكن توقعه من الأموال مقارنة بمؤسسات الدول النامية، بغية الاستثمار في العقل الإنساني والذي يعد رأس المال الفكري.

6- الاعتماد على التقدير المناسب للمستقبل :

بما أن تنمية الموارد البشرية هي خطة استراتيجية طويلة المدى وجب على المؤسسة عموماً وخاصة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الجيد وكذا التقدير المحكم لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما ينبغي أن تتصف به مواردها البشرية من المؤهلات والقدرات الضرورية لمواجهة مختلف التغيرات التي تعيشها المؤسسة.

7- التنمية الجماعية لفريق العمل:

بالنظر لأهمية العمل الجماعي وفائدته على المؤسسة في مختلف مستوياتها ومجالاتها وأنشطتها وجب تنمية القدرة على العمل الجماعي وعليه ومن أجل تنمية العمل بشكل جماعي وجب اكتساب مجموعة من المهارات ومن أهمها:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتواصل مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التفكير مع الآخرين.
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

8- التنمية المهنية للمديرين:

إن من بين الأمور المهمة في مجال تنمية الموارد البشرية تنمية المدراء وتحسين أدائهم في تأدية وظائفهم وكيفية تعاملهم مع بقية الموظفين حيث يجب تنميتهم على كيفية التعامل مع باقي العاملين في المؤسسة وكذا كيفية مواجهة مختلف التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها وعن كيفية التعامل ليس حالياً فقط وإنما مستقبلاً كذلك والعمل على تعزيز العلاقة بين المعارف والتجربة والأحكام الشخصية.

حيث من خلال التغيرات التي تعيشها المؤسسات من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية أصبح هذا يفرض على كل مؤسسة الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، والنظر في مختلف الإجراءات المتخذة في مجال تنمية الموارد البشرية بالنظر للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا، من أجل ضمان المؤسسة الحصول على موارد بشرية ذو كفاءات ومهارات عالية تستطيع من خلالها تحقيق التنافس مع باقي المؤسسات.

المطلب الثالث: تجارب دولية رائدة في تنمية الموارد البشرية

يعد العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي في المجتمعات وهو بمثابة استثمار مستقبلي ناجح، وقد شهد العصر الحديث العديد من التجارب الرائدة في الاعتماد على تنمية الموارد البشرية للنهوض بالموارد البشرية ورفي المجتمعات، ومن هذه التجارب التجربة الهندية والتجربة اليابانية والتجربة الماليزية كما يلي: (الخائط و زيدان، 2019، الصفحات 122-124)

التجربة الهندية: تقوم الحكومة الهندية سنوياً بإنفاق ما يعد من الخمسين بليون دولار سنوياً على مختلف عمليات التدريب، من جهة أخرى تقوم الولايات المتحدة الأمريكية وحدها فقط بصرف ضعف هذا المبلغ سنوياً على عمليات التدريب، وهذا خير دليل على الدور الكبير الذي يمثله التدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمات والمجتمعات بشكل عام.

التجربة اليابانية: تعد التجربة اليابانية في التدريب من أبرز التجارب الناجحة، ويعد التدريب أحد أهم المقومات والدعائم الرئيسية التي قامت عليها النهضة في اليابان حديثاً والتي كانت سبباً مباشراً في تقدمها وتطورها حتى أصبحت في طليعة الدول المتقدمة، ويعتمد الأسلوب الياباني اعتماداً قوياً على التدريب في مواقع العمل لبناء قوة عمل منتجة بعكس الأسلوب الأمريكي القائم على التدريب المقدم من مصادر خارجية مثل المراكز والمعاهد والمدارس المهنية، وبالفعل فقد أثبت هذا الأسلوب تفوقه وتقدمه، لقد سعت اليابان للتنسيق والدمج بين التعليم النظامي والتدريب الفعلي في بيئة العمل والذي كان سبباً رئيسياً في ما بعد إلى تطوير مواردها البشرية وتقدمها، حيث قامت الحكومة بإتباع مجموعة من الخطوات وإجراءات منها:

*التدريب خلال المراحل الدراسية بهدف تقليل الفجوة والتباين الحاصل بين التعليم المدرسي ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته. حيث كانت المعرفة المكتسبة في المدارس تؤثر ايجابا على التدريب وعلى المهارات الفنية وقد كان كل منهما يعزز الآخر.

*إلزام أرباب العمل بتدريب الخريجين حتى يصبحوا ملمين بالعمل ويكونوا قادرين على إنجاز المهام والقيام به.

*العمل على تزويد العاملين بمختلف المهارات التي تمكنهم من القيام بالعمل وتعزز من الانتاجية.

التجربة الماليزية: تعد التجربة الماليزية خير نموذج على التنمية البشرية والاقتصادية المعاصرة، والت يقام بها المسلمون في العصر الحديث، لما تميزت به هذه التجربة من خبرة ومقدرة على التعامل مع مختلف المصاعب والتحديات التي واجهتها في بدايتها. لقد اهتمت ماليزيا في بداية نهضتها اهتماما كبيرا بتنمية مواردها البشرية، وقد سعت الحكومة إلى تمويل ودعم العديد من البحوث، مما ساعد فيما بعد على نشر العلوم والمعارف بها، وقد قامت الحكومة باتخاذ العديد من الإجراءات والخطوات للنهوض بمواردها البشرية وأبرزها قيامها بإنشاء معاهد متخصصة لتعمل على تدريب المعلمين والتدريب الصناعي، حيث اهتمت الحكومة بتأهيل المعلمين وتدريبهم، وبما يتوافق وينسجم مع سياساتها القومية واستراتيجيتها، كما سعت الى انشاء العديد من المعاهد والمراكز التدريبية والتأهيلية للطلبة الدارسين وتأهيلهم لدخول سوق العمل.

من خلال هذه التجارب، نلاحظ أن مختلف هذه الدول حققت نجاحات اجتماعية واقتصادية كبيرة وأصبحت من المنافسين عالميا، بحيث اهتمت بتنمية الموارد البشرية وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، بغية تنمية مواردها البشرية وفق استراتيجية متكاملة، من قبل الدولة وصولا للمؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية وتنميتها كذلك والنظر لهذه الموارد البشرية كاستثمار وليس تكاليف، لما ستحققه هذه الثروة البشرية لمؤسسات دولتها ومن أهم الأمور التي تم التركيز عليها هو التعليم الجيد للموارد البشرية وربطه بالعمل وتحقيق الانسجام بين الدراسات العلمية وكيفية العمل على أرض الميدان.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الأسس التي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على التعامل بها وتطوير نفسها في هذا المجال، فالأمر يتعلق بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو الموارد البشرية، فتنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة يحقق العديد من المميزات على المستوى الفردي من خلال تعزيزه بالجانب العلمي وزيادة ثقافته وتحسين أدائه، وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال امتلاكها لموارد بشرية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أداءها وكذا تحقيق أهدافها، كذلك تنمية الموارد البشرية يحقق التميز للمجتمع من خلال امتداد هذا النمو للموظفين من المؤسسة وانتقاله للمجتمع، فالمؤسسة جزء من المجتمع وتؤثر وتتأثر به، وكذلك يتطلب من المؤسسة توفير مختلف الإجراءات الضرورية والمناسبة لتنمية مواردها البشرية، وتحديد مختلف المتطلبات الضرورية والعمل في ظل نظام متكامل، يحقق الوصول لموارد بشرية متفوقة ليس على مستوى عملها فقط وإنما في حياتها ككل.

الفصل الثالث:

العلاقة بين التغيير التنظيمي وتنمية

الموارد البشرية

تمهيد:

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك من خلال دور كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، ومجالات التغيير التنظيمي متعددة ولكن أهمها على مستوى المؤسسة هو أولا التغيير في إستراتيجية المؤسسة وثانيا التغيير في الموارد البشرية للمؤسسة وثالثا التغيير في الإمكانيات والموارد المادية ورابعا التغيير في القيم المهنية خامسا التغيير في النظم والإجراءات وسادسا وأخيرا التغيير في الهيكل التنظيمي، كل هذه هي الأبعاد التي تمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي، والتي سندرس كيفية دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: دور التغيير الاستراتيجي للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: دور التغيير في الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية.

- المبحث الثالث: دور التغيير التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية.

- المبحث الرابع: دور التغيير في الهيكل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية.

- المبحث الخامس: دور التغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية.

- المبحث السادس: دور التغيير في نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: دور التغيير في إستراتيجية المؤسسة في تنمية الموارد البشرية

بالنظر لما تعيشه المؤسسات من تغيرات وظروف متعددة وذات أبعاد متنوعة، هذا ما يفرض على العديد من المؤسسات التغيير في خططها الاستراتيجية، وذلك من أجل التأقلم مع الظروف الحالية وحتى المستقبلية، والعمل على التعامل مع المستجدات البيئية سواء داخل المؤسسة من نقاط قوة وضعف ومحاولة دراستها والتعامل معها وكذا المستجدات التي تخص البيئة الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات ودراساتها، كذلك محاولة التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذا ما يفرض على المؤسسة التغيير في استراتيجيتها ولكن يجب أن تنتبه المؤسسة عندما تقرر التغيير في استراتيجيتها لأمر عديدة ستتغير ومصالح وموارد أخرى ستتمس على مستوى المؤسسة، فعليها أن تجعل هذا التغيير في استراتيجية المؤسسة يتعامل مع بيئتها وكيفية الاستثمار في التغيير لاستراتيجية المؤسسة على جميع المستويات خاصة جانب الموارد البشرية والذي يجب أن يكون هذا التغيير في الاستراتيجية يعمل على تحقيق نمو لمواردها البشرية وهذا ما سيتم دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية التغيير في إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية

عرف لفرید د. تشاندلر، الابن، مؤلف الاستراتيجية والهيكل (1962)، في الدراسة الكلاسيكية أن الاستراتيجية هي تحديد أهداف وغايات المشروع، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد لتنفيذ هذه الأهداف. (Fred, 2008, p. 2).

تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها. هذا التعريف قال إن الاستراتيجية هي الطريقة التي تحقق المؤسسة أهدافها ورسالتها دون توضيح عن كيفية ذلك فنلاحظ أنه تعريف بسيط وغير واضح.

وتعرف الاستراتيجية كذلك بأنها الاتجاه البعيد المدى للمنظمة، ومعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال التي تتبناه

المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الاستراتيجية مرتبطة بنظرة المؤسسة للمدى البعيد وكيفية رسم اتجاه واضح لها خلال الفترة الزمنية القادمة فهنا نلاحظ عامل الزمن الذي له أثر مهم في وضع إستراتيجية المؤسسة.

إن الاستراتيجية تمثل الأمور التي تقوم بها المنظمة والطرق التي تسلكها والقرارات التي تتخذها للوصول إلى مستوى محدد من النجاح أي لتحقيق أهداف محددة. (العريفي، 2011، صفحة 27)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه أضاف امر مهم في الاستراتيجية والذي يخص القرارات التي من خلالها يتم التخطيط ورسم الإجراءات الضرورية التي توصل لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف بايرز الاستراتيجية بأنها عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. (فالي، 2011، صفحة 24).

تم من خلال هذا التعريف الإشارة لأمر مهم في الاستراتيجية والذي هو ضرورة وجود العديد من البدائل لمواجهة أي ظرف ففي حالة تعذر استخدام بديل محدد يتم استخدام بديل استراتيجي آخر وهنا يوضح كذلك النظرة الاستشرافية للمستقبل ومواجهة الصعاب.

وتتلخص الاستراتيجية في:

- معرفة المؤسسة وضعيتها عند الانطلاق.
- اختيار التوجه الذي تريده المؤسسات (النشاطات).
- ابتداء واختيار الفهم الذي ستسلكه لذلك (الوسائل والتنظيمات).
- نشر الاستراتيجية، (فنطرح الأسئلة الجوهرية). (عريس، 2007، صفحة 1).

نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن الاستراتيجية يجب أن تتميز برسم واضح له وضعية انطلاق استنادا لطموحات وإمكانيات المؤسسة، وبعد ذلك رسم الأهداف والتوجهات، وبعد ذلك تحديد الوسائل والسياسات والتنظيمات، وفي النهاية وضع خطة واضحة ونشرها في المؤسسة من أجل فهمها وحسن تنفيذها.

ومن هنا يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها عبارة عن قيام المؤسسة بوضع خطة طويلة المدى، انطلاقا من وضعها الحالي ووفق إمكانياتها البشرية والمادية والمالية، وتحديد التوجهات المهمة والأساسية، وكذا تحديد الوسائل والسياسات والإجراءات الضرورية وفق ما هو متواجد من عوامل داخل المؤسسة وخارجها، بغية تحديد الأهداف الرئيسية وتحقيقها للمؤسسة بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

الفرع الثاني: مفهوم التغيير الاستراتيجي

يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه تحرك المنظمة بعيدا عن وضعها القائم اتجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز ميزات التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدريجي أو جذري أو طارئ. (العريقي، 2011، صفحة 26).

وعرفه Tushman&Romanelli, Kimberly&Zajac Ginn بأنه مجموعة التغييرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجهها الاستراتيجي والمتضمنة تغييرات في الاستراتيجية نفسها والتركيب وغيرها من التغييرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجية قوية تمكنها من مواجهة التغييرات البيئية التي تواجهها.

وعرفه Hinings and Goes and Meyer بأنه عملية تغيير الأشياء بما ينسجم مع التطلعات المستقبلية للمنظمة.

كما عرفه Hodge and Anthony بأنه التغيير الذي يهدف من خلاله بلوغ التنافسية وتبني الطرائق والتقنيات الأكثر كفاءة وفعالية وبما يحقق الانسجام مع البيئة.

وعرف Macmillan&Tampoe التغيير الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن إعادة تشكيل آليات عملية تنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم. (جلاب و مزهر، 2007، الصفحات 16-

وكتعريف شامل للتغيير الاستراتيجي فإنه رغبة المؤسسة في إحداث تغييرات على مستوى استراتيجيتها بالنظر للوضع الحالي والدراسات المستقبلية والتي لا تخدم المؤسسة ولا تساهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، فيتم إجراء تغييرات على استراتيجية المؤسسة سواء بشكل جزئي أو كلي، وقد يكون بطريقة تدريجية أو سريعة حسب التغييرات المحيطة بالمؤسسة، وذلك لمواكبة التغييرات الحاصلة للتأقلم معها أو المتوقع حدوثها وذلك باستباقها.

المطلب الثاني: أهمية التغيير الاستراتيجي:

التغيير الاستراتيجي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدد أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (فايز، 2015، الصفحات 42-43)

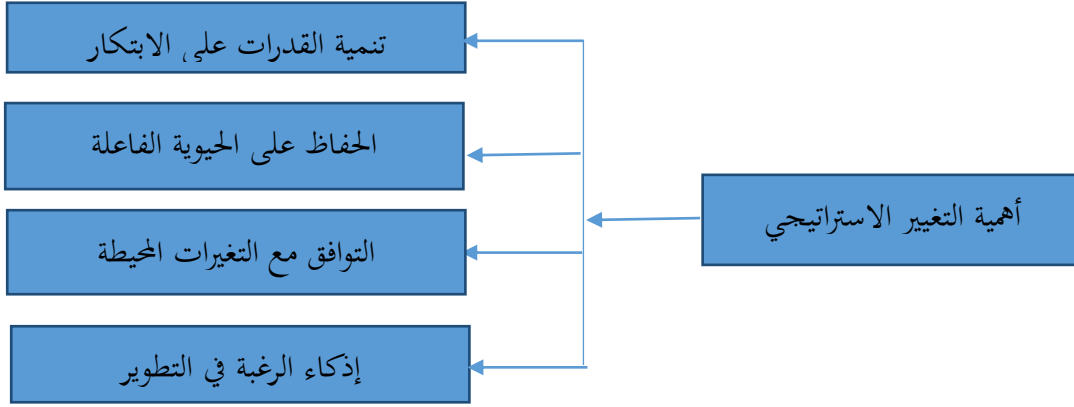
1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير الاستراتيجي على تجديد الحيوية داخل المنظمات والدول، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير الاستراتيجي يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير الاستراتيجي على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير الاستراتيجي يعمل كجهاز ضخيم يمجج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتنتجها جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره.

4. **التوافق مع المتغيرات المحيطة:** حيث يعمل التغيير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة

تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن التغيير الاستراتيجي يصبح أمرا هاما وحيويا وفاعلا ولازما وضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستدامة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.



الشكل رقم 13: يمثل أهمية التغيير الاستراتيجي

المطلب الثالث: مراحل التغيير الاستراتيجي ودورها في تنمية الموارد البشرية

حيث من خلال هذه المراحل سيتم توضيح كيفية دور التغيير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة

كما يلي: (الجودر و بوزير، 2012، الصفحات 13-35)

-المرحلة الأولى التمكين:

إن من بين المشاكل التي تواجه العديد من المؤسسات في بناء الخطة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها وإنجاحها هو مشكلة أن الدور التخطيطي يعهد به لموظفين من الإدارة الوسطى أو ربما أقل من ذلك نظرا لانشغال الإدارة العليا وكثرة التزاماتها، وهو ما يجعل الأفراد الذين سيعتمد عليهم في عملية التخطيط يعتقدون بقلة أهمية عملية التخطيط، وأنها ليست ذات أولوية بدلالة أن النخبة القيادية غير موجودة في فريق التخطيط أو يقدمون الدعم محدود يتمثل في اجتماع مع رؤساء الإدارات والأقسام في بداية عملية التخطيط ومن ثم يترك فريق التخطيط ليخوض معاركه بنفسه، ومن جهة ثانية قد يقوم فريق التخطيط بالقيام بإجراءات على مستوى الخطة أو التغيير في الاستراتيجية ظنا

منه أنها الأفضل وهي على العكس من ذلك نظرا لنقص الخبرة أو المعرفة أو الدعم من القيادة مما ينتج استراتيجية قد لا تلي الطموح أو ترقى لأهداف المؤسسة إضافة إلى ذلك قد لا يملك فريق التخطيط الصلاحيات اللازمة للبت فيها، مما يعطل عملية التخطيط أو يتسبب في إيقافها الأمر الذي يرفع من درجة الإحباط داخل المنظمة اتجاه عملية التخطيط والتغيير الاستراتيجي، وهنا تكمن أهمية التمكين وذلك من خلال تكوين فريق تخطيط قوي ويساهم في إحداث التغيير الاستراتيجي المناسب والذي يكون لصالح المؤسسة من خلال توفير كل الفرص لجميع الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة في إبداء رأيها ومنح كل الوسائل والمجالات لإبداء اقتراحاتها وانشغالها وحتى مشاكلها وهذا كله يساهم في بناء التغيير الاستراتيجي وإنجاحه بالإضافة إلى تمكين فريق التخطيط والذي سيقوم بإحداث تغييرات إستراتيجية على مستوى المؤسسة ومنح كل الصلاحيات والسلطة التي تمكنه من تأدية مهامه على أكمل وجه، من هنا من خلال مرحلة التمكين نلاحظ أهمية هذه المرحلة التي من خلالها يتم إتاحة الفرصة لكافة الموارد البشرية في صياغة التغيير الاستراتيجي وتنفيذه والعمل على إنجاحه من خلال نمو الثقة لديهم و شعورهم بمدى أهميتهم في المؤسسة مهما كان منصبهم الذي هم متواجدين فيه وهذا يساهم في تنميتهم وزيادة طموحاتهم في تطوير أفكارهم وقدراتهم سواء الفكرية أو العضلية في تحسين أداء المؤسسة وكل هذا من شأنه رفع قيمة المورد البشري على مستوى المؤسسة فالإدارة العليا من خلال تمكين جميع أفراد المؤسسة وذلك في حدود معينة وبطريقة منهجية ومدروسة تمنح لهم العديد من المجالات التي تسهل لهم اتخاذ العديد من القرارات من دون الرجوع للإدارة العليا وتساهم كذلك عملية التمكين في فرص الإبداع على مستوى الموارد البشرية في المساهمة في التغيير الاستراتيجي وتطبيق هذه التغييرات الجديدة على أرض الواقع وكل هذا يساهم في تنمية الموارد البشرية، كذلك لتمكين المؤسسة مواردها البشرية من المشاركة في التغيير الاستراتيجي عليها كذلك أن توفر لهم فرص التدريب والتطوير من خلال جعل المؤسسة جوا للتعلم حيث كل فرد يتعلم من الآخر وكذلك جعل دورات تعليمية وتطويرية في مجالات مختلفة وتكثيف من الملتقيات العلمية على مستوى المؤسسة بحضور كافة الموارد البشرية وهذا ما من شأنه إنجاح التغيير الاستراتيجي من خلال مرحلة التمكين و المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

-المرحلة الثانية اختيار التوجهات الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تشخيص وجمع المعلومات حول ماذا نريد أن نغير؟ وما هي الأدوات المناسبة لذلك؟ وكيف يمكن جميع شركاء المؤسسة الداخليين والخارجيين في المشاركة في التشخيص ورسم التوجه الاستراتيجي؟ ثم يتم استثمار جميع هذه المعلومات التي تم الحصول عليها لتوزيع الأدوار على جميع الموارد البشرية، للمساهمة في التوجهات الاستراتيجية مع التركيز على الموارد البشرية العاملة على مستوى المؤسسة، وكذلك الاهتمام بالشركاء الخارجيين من زبائن وموردين وسلطات عمومية وغير ذلك، حيث هذه الموارد البشرية تساهم في صياغة رؤية جديدة للمنظمة واستنباط قيم المؤسسة التي يراد من الاستراتيجية الجديدة أن ترسخها، وهذا من شأنه تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، من خلال جعلهم مؤمنين بقيم المؤسسة خاصة وإن كانت قيما أصيلة ومهمة وذات أثر إيجابي كبير على مستوى المؤسسة، فمن خلال مساهمة كل الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة في صياغة الرؤية فسيولد لديهم الشعور بأهمية هذه الرؤية ومدى ارتباطها بهم وكذلك تقوية علاقتهم مع رسالة المؤسسة، كذلك مشاركتهم في بناء قيم المؤسسة يجعلهم أكثر دعما لهذه القيم وأكثر تمسكا بها مما يساهم في بناء ثقافة قوية، كل هذا يجعل من المؤسسة فضاء لبناء إنسان أصيل ومشبع بالقيم الخاصة القيم الإيجابية التي تخدم المؤسسة وكافة شركاء المؤسسة والمجتمع ككل وكل هذا يساهم في بناء طريق نحو تنمية الموارد البشرية، كذلك في مرحلة التوجهات الاستراتيجية يتم تقسيم الأهداف الاستراتيجية على مجالات العمل بشكل متوازن يؤدي إلى جعل الرؤية واقعا معاشا، حيث من خلال تبين لكل مورد بشري دوره ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجعل من هذه الموارد البشرية أكثر تفاعلا ويرفع هذا من الروح المعنوية لهذه الموارد البشرية ويجعلها تعمل دائما على تحسين أدائها بغية تحقيق أهداف المؤسسة مما يساهم كذلك في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وتعتبر هذه العناصر المتمثلة في القيم والرؤية والرسالة ومجالات وأهداف العمل الاستراتيجية هي التوجه العام للمنظمة والذي يحدد بناء على دراسة متأنية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واستشراف المستقبل الذي يكون كل مورد بشري من هذه المؤسسة مساهما في بناء المؤسسة، وهو في حد ذاته يعمل على تنمية ذاته، ومساهمة إدارة المؤسسة في تنميته كذلك من خلال زيادة تفرجها معه وانصهار جميع أفراد

المؤسسة في كتلة واحدة مما يساهم في تحقيق التعاون والتشجيع المتبادل وتبادل المعارف والخبرات مما يساهم في تنمية المورد البشري.

-المرحلة الثالثة صياغة نموذج العمل الاستراتيجي:

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بحصر الأنشطة والمهام الحالية للمنظمة، ومناقشة متطلبات الخروج بمجالات عمل استراتيجية تدمج المهام والأنشطة الحالية، ومشاريع العمل الجديدة المراد تنفيذها في المؤسسة، حيث تكون هذه المناقشات مع كافة أفراد المؤسسة بدون إقصاء أي أحد وهذا ما من شأنه جعل كافة الموارد البشرية مشاركة في تحديد الأنشطة والمهام ومع ما يتناسب مع قدراتها و تنميتها عن طريق التعلم الذاتي، وتوفير فرص للتكوين داخل المؤسسة وخارجها من أجل أن تكون كافة الموارد البشرية المشاركة في صياغة وظائفها، وعلى علم تام بما ينتظرها من تحديات وما يجب عليها القيام به من تطوير ذاتي وحتى المراقبة الذاتية للأداء، ومعالجة المشاكل بشكل ذاتي دون الحاجة للمراقبة من أطراف أخرى، حتى تقوم الموارد البشرية بدورها كما يجب، هنا يكون المورد البشري قد وصل إلى مرحلة يكون فيها مراقبا لنفسه، طموحا بشكل مستمر في تنميتها نحو الأفضل ولإنجاح مهامه مما يساهم هذا كذلك في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

-المرحلة الرابعة مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم البدء في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية الضرورية من خلال خطة عمل واضحة، وكذا العمل على تنفيذ الخطة التشغيلية، حيث يجب توفير كافة الوسائل والامكانيات البشرية والمالية والمادية لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية، وكل فرد من المؤسسة يعلم جيدا ما ينبغي عليه القيام به لتنفيذ هذه التغييرات الاستراتيجية، وحتى يتم ذلك يجب وجود تنسيق وتكامل في العمل من قبل جميع وحدات المؤسسة في عملية التنفيذ وهذا يجعل من كل الموارد البشرية في تفاعل مستمر ويجعل هناك رابطة اجتماعية قوية على مستوى المؤسسة كالأسرة الواحدة في اتحادها مما يسهم هذا كذلك في تعزيز الثقة وقوة التفاعلات الاجتماعية والأخوة، وكل قيم العمل الجماعي لتنفيذ التغيير الاستراتيجي الذي تطمح له المؤسسة، وبالتالي يساهم هذا في ترقية الموارد البشرية بالمؤسسة.

-المرحلة الخامسة مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم استخدام طرق مختلفة للتقييم العملية ككل واكتشاف الخلل والنواقص ووضع الحلول التطويرية لها، وهي مرحلة تقطف فيها ثمار العمل خلال المراحل السابقة، ويمكن الاستفادة منها في بدأ دورة جديدة لإحداث مزيد من التغيير التطويري في المنظمة، خاصة الجانب البشري الذي يجب خلال مرحلة تقييم التغيير الاستراتيجي من بدايته وحتى خلال مراحل تنفيذه وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتطلب ذلك تقييماً للموارد البشرية سواء لتقييم الموارد البشرية بنفسها في أداء أعمالها وكذا تقييم المؤسسة لهم، مما يوفر فرصاً متعددة لملاحظة واكتشاف الأمور الإيجابية وتدعيمها وتشجيعها بحوافز معنوية ومادية وكذا اكتشاف المشاكل والنقائص الموجودة لدى الموارد البشرية، ومعالجتها من خلال الإرشاد والتوجيه وتوفير دورات تعليمية للموارد البشرية التي توجد لها سلبيات على مستوى تأدية مهامها كل هذا من شأنه المساهمة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: دور تغيير الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية

يعتبر تغيير الموارد البشرية من الأمور المهمة والضرورية في تحسين أداء المؤسسة، وذلك أن تغيير الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة من خلال عمليات نقل موظفين من مناصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، أو من خلال عملية تحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك سعي المؤسسة في الحصول على كفاءات جديدة، وذلك من خلال تمكين الموارد البشرية الأفضل في الحصول على المناصب المناسبة، حيث يكون المورد البشري المناسب في المكان والوقت المناسب، كل هذا يتم من خلال التخطيط الجيد في تغيير الموارد البشرية، ويتم من خلال مراحل إدارية وتنظيمية مناسبة تمكن من تغيير الموارد البشرية، وذلك بالحصول على أفضل الموارد البشرية وإخراج الموارد البشرية التي لم تعد تساهم في تنمية المؤسسة، وحتى أنها لم تنفع معها طرق تحسينها لتغيير أداء عملها بما يخدم المؤسسة بل بالعكس أداءها يسبب ضررا للمؤسسة، وبالتالي يتطلب هذا من المؤسسة الانتباه جيدا لهذا الموضوع، من خلال دراسته في مخطط تغيير الموارد البشرية مما سيساهم في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف تغيير الموارد البشرية

تغيير الموارد البشرية هو الذي يهدف إلى التغيير في الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وقد ركز العديد من الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال نقل أو الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال

نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (علاوي، صفحة 27)

كما يعرف تغيير الموارد البشرية بأنه العمل على تغيير اتجاهات وسلوكيات أفراد المؤسسة من خلال عمليات الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل المناسب مع الموارد البشرية. (عماري، 2013، صفحة 23).

كما يمكن تعريف تغيير الموارد البشرية بأنه هو تنمية وعي الموارد البشرية بعملية التغيير وثقافته وأهدافه وتزويد الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يحتكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير للموارد البشرية واكتساب الفرد للقدررة للتعامل مع المستجدات وكيفية التعامل معها بما يتناسب مع قدراته وما يخدم المؤسسة. (العزوي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت) (رسالة ماجستير) ، 2013، الصفحات 24-25).

وكتعريف شامل فإن تغيير الموارد البشرية هو عملية مخططة لها وضورية في حياة أي مؤسسة، بحيث تتضمن تغيير للأفراد من حيث الكشف لسليبتهم، من خلال مراقبتهم الذاتية وكذا تقييمهم من قبل جهات متخصصة والعمل على مراجعة سليبتهم وتنمية قدراتهم وحتى مواهبهم، بالإضافة إلى إجراءات التغيير من مناصب عمل لأخرى وكذا التخطيط لعمليات استخلاف المناصب للأشخاص الذين سيغادرون المؤسسة وكذا التحضير للقيادات الجديدة بالإضافة لتدعيم المؤسسة بكفاءات وخبرات جديدة بصفة مستمرة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

المطلب الثاني: أهمية تغيير الموارد البشرية

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنهم يمثلون العنصر الديناميكي فيها، وتمثل أهمية تغيير الموارد البشرية فيما يلي: (عبيد، 2009، الصفحات 26-27)

- 1- وذلك من خلال العمل على التطوير المستمر للموارد البشرية.
- 2- العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة.
- 3- إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل.

4- تغيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق أداء الأفراد الناجح داخل منظماتهم والعمل على تحقيق التوافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والاجراءات والعملاء.

5- لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات سلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية، بعكس الأفراد، وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة المميزة والجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

المطلب الثالث: طرق تغيير الموارد البشرية

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل، ومن المعروف أن الأفراد لديهم انماط سلوكية وتصرفات متعددة مختلفة، لذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها.

وهناك عدة سبل لتعديل أو تغيير العاملين وهي: (عبيد، 2009، الصفحات 27-28)

1- يأتي على رأسها نمط القيادة: فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين.

2- نظام الحوافز: الذي إن أحسنت المؤسسة صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، فالمدير يجب أن يكون قادراً

على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون.

3- التدريب: سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، ولا شك في أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكّنهم في الأداء الفردي والجماعي المثمر.

4- قنوات الاتصال: بين الأفراد والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلباً على التغيير المنشود للموارد البشرية وللتغيير بشكل عام، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المنظمة.

5- وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية: كالصداقة والتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس الهدام، والصراع السلبي، يؤدي لوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى، ويعمل كذلك على تقدير الأفراد لبعضهم البعض، مشجعاً بذلك بعض الحاجات الاجتماعية التي تتعلق بالتقدير، مما يؤدي لوجود التوافق المتبادل والعمل على بناء الوحدة الاجتماعية المتكاملة في المنظمة فإن الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل ينعم به العاملون.

المطلب الرابع: دور تغيير الموارد البشرية في تنمية أفراد المؤسسة

تغيير الموارد البشرية يهدف إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل غير مباشر، من خلال تغيير مهاراتهم واتجاهاتهم وإدراكهم وتوقعاتهم، وهذا ما يساهم في تنمية الموارد البشرية خاصة من جهة تنمية الفرد في سلوكياته وجانبه النفسي وتنمية تفكيره وقدراته المهارية، فالفرد من خلال تنمية مهاراته وخبراته فهذا سيساهم في تحسين أدائه وكذلك سيساهم في بعد آخر مهم وهو ترقية المورد البشري وجعله مورداً ينظر للإجراءات التي تهدف لتنميته على

أساس أنها جانب مهم، ويصبح يبحث عن طرق أخرى لتدعيم هذه الإجراءات وتنمية نفسه أكثر وتحسين مستواه وتغيير الاتجاهات والأداء والمهارات والتوقعات الجديدة، ويدفع ويشجع العاملين ويحث فيهم روح التفاؤل في وجود تغييرات جديدة وأفكار أخرى تنفعهم وتساهم في تطوير أدائهم، بالإضافة إلى تنقل الموارد البشرية وتنوع الوظائف والمهام من شأنه إكساب أفراد المؤسسة لمهارات وخبرات جديدة تنمي من أفكارهم وتجاربهم وتحسن أدائهم وتنمي لهم علاقات اجتماعية تثري علاقاتهم الإنسانية وتقوي لديهم كذلك التفاعلات الاجتماعية، وكل هذا يساهم في تنمية أفراد المؤسسة من الناحية الإنسانية، بالإضافة إلى ذلك يصبح أفراد المؤسسة يسعون للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يقوي لديهم طموح التحسين وترقية أساليب العمل، وبذل جهد أكبر في تنمية أنفسهم علمياً لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ولتحسين بيئة عملهم، فالسعي الدائم لتغيير الموارد البشرية سواء بتغيير الأفراد من مناصب عمل إلى أخرى أو التخلي عن أفراد لا يخدمون المؤسسة أو تطوير وتدريب أفراد لتأدية وظائفهم، كل هذا يعتبر من بين الأمور الجوهرية في بعث روح تنمية وتشجيع المورد البشري لتحسين نفسه، حيث هذا العصر واستراتيجية المؤسسة تدعم وتقبل إلا الموارد البشرية المتغيرة نحو الأحسن والتي تسعى للنمو والتجديد الإيجابي الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (عبد الرحيم، 2008، الصفحات 43-44).

المبحث الثالث: دور تغيير التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التغيير التكنولوجي من بين الأمور المهمة التي ينبغي على المؤسسة أن تمنحها عناية خاصة، وذلك لأن من بين الخصائص التي أصبحت تميز المؤسسات الناجحة محليا وحتى دوليا هو الجانب التكنولوجي، لما يقدمه من العديد من الفوائد من حيث تحسين نوع المنتج سواءا فكريا أو ماديا أو حتى خدماتيا، والأهم من ذلك لما يوفره من مساعدة في تنمية الموظفين في تنمية قدراتهم وامكانياتهم العلمية والتكنولوجية، ومحاولتهم الدائمة لتحسين طرق عملهم بشكل مستمر من ناحية الطرق وتقنيات العمل.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي

هناك العديد من المفاهيم للتغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة ومن بينها:

يقصد بالتغيير التكنولوجي هو التغيير في الطريقة التي تعتمدتها المؤسسة في تصنيع وتسويق منتجاتها، أو في الطريقة التي تستعمل بها التكنولوجيا لإدارة أنظمتها وعملياتها.

ويفهم من هذا أن التغيير التكنولوجي لا يستهدف فقط الآلات والتجهيزات التي تستعملها المؤسسات في عمليات الإنتاج، وتلجأ إلى اقتناء أكثرها تطورا في سبيل تكيفها مع التطورات التقنية وتخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين جودة مخرجاته... وإنما قد يستهدف التغيير التكنولوجي كذلك طرق تنظيم الإنتاج والتخزين والتسويق وتنظيم عمل العمال من خلال الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الاعلام والاتصال في الكثير من المجالات سواءا على المستوى الداخلي للمؤسسة في ما بين مختلف أقسامها والأفراد العاملين بها عبر نظم المعلومات المختلفة التي أصبحت أكثر إلكترونية، أو على مستوى الزبائن والموردين وغيرهم ممن تتعامل معهم المؤسسة من خلال التواصل الإلكتروني (برباش، 2016، الصفحات 32-33).

كذلك يعرف التغيير التكنولوجي للمؤسسة بتغيير التقنيات المستخدمة حيث يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى

ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين (مطر، 2008، صفحة 25).

التغير التكنولوجي في المؤسسة هو التغير الذي جاء نتيجة التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات وكذا ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستعملة في المنظمات حيث يكون عموماً التغيير التكنولوجي تدريجياً وليس جذرياً، وتعتمد المنظمات الناجحة على التطورات التكنولوجية التي ترتبط برؤيتها واستراتيجيتها والتي تمكنها من الحصول على العائد الذي يزيد من إنتاجيتها وهذا يزيد كذلك من الحماس للتغيير. (رقام، 2014، صفحة 27)

وكتعريف شامل للتغيير التكنولوجي هو التغيير الذي يجب أن تلجأ إليه المؤسسة بصفة مستمرة، نظراً لمختلف التحولات التي تميز عصر العولمة، خاصة من سرعة وتطور مستمر وعليه يتم هذا التغيير الذي يمس آلات العمل ومختلف البرامج الالكترونية وحتى الأنظمة الحاسوبية واليدوية، وذلك من أجل تحسين ظروف العمل وكذا تحقيق التنافس مع مؤسسات أخرى، وكذلك جعل مثل هذه التغيرات التكنولوجية تساهم في تحقيق مختلف مجالات التغيير الأخرى على مستوى المؤسسة.

المطلب الثاني: شروط نجاح التغيير التكنولوجي

لكي تنجح المؤسسة في تحقيق الأهداف المرغوبة من وراء التغيير التكنولوجي لا بد إلى جانب التخفيف من مقاومة التغيير التي يبديها الأفراد لهذه العملية أن تتقيد بمجموعة من الشروط الواجب توفرها لتحقيق التغيير التكنولوجي نذكر ما يلي: (حليس، 2009، الصفحات 94-95)

1- معرفة الميدان: ومعرفة الميدان يجب أن تقوم الجهة المخولة في المؤسسة بجمع قدر كافيا من المعلومات والغرض من هذه المعلومات هو معرفة موقع المؤسسة المعنية بالتغيير من المحيط الذي تنشط فيه والقضاء على الغموض الذي يمكن أن يتواجد في أي مرحلة من مراحل التغيير التكنولوجي.

2- قدرة القائمين بالتغيير التكنولوجي على التقدير: والمتمثلة في تحديد الوقت المناسب للتغيير التكنولوجي والمدة الزمنية التي يستغرقها بالإضافة إلى التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهه والإمكانات المادية والمالية والبشرية اللازمة لإحداثه والمخاطر التي تعرقه.

3- الإطلاع على المستجدات التكنولوجية: بمعنى التعرف على الإمكانيات التكنولوجية الموجودة في البيئة الخارجية باستمرار خاصة في الميدان التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة في العملية الإنتاجية، ومراقبة كل التطورات التكنولوجية حتى تكون على علم بما لدى المنافسين من الآلات ومعدات تكنولوجية.

4- القدرة على تقييم الإمكانيات التكنولوجية المتاحة: بمعنى معرفة مدى تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وما هي النقائص الموجودة في النسق الفني، وهل لهذا النسق القدرة على الإنتاج بالكمية والتنوعية المناسبة التي تسمح للمؤسسة باحتلال مكانة مرموقة في السوق.

5- القدرة على امتلاك عناصر معرفة جديدة: وهي قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات العلمية النظرية والتطبيقية ومختلف الموارد التكنولوجية الأخرى لصنع أشياء جديدة.

6- البحث والإبداع: ينبغي على المؤسسة أن تستغل المعارف العلمية التي تحصل عليها وخبرات الأخرين في التحليل والتنظيم والابتكار حتى تتمكن هي الأخرى من إضافة الجديد في ميدان تخصصها الإنتاجي، فالمستهلك ومختلف المتعاملين مع المؤسسة في ظل العولمة دائما بحاجة إلى كل ما هو جديد، والمؤسسة الناجحة هي من تملك القدرة على الابتكار وتشجيع البحث العلمي.

المطلب الثالث: دور التغيير التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة

إن بقاء واستمرار المؤسسة مستقبلا يعتمد على الوضع الاستراتيجي المتخذ من قبل إدارتها، حول متغير التكنولوجيا، فلعامل التكنولوجيا دورا ملحوظا في خلق حالات التطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال تنمية البيئة العملية للمنظمة، فعند توفير بيئة عمل ذات تكنولوجيا أحسن فهذا من شأنه أن يوفر ظروف عمل أحسن، وبالتالي فهذا يعد العاملين للعمل بطريقة أفضل، وبالتالي تنمية وتحسين أدائهم، كما أن التغيير

التكنولوجي يجبر المنظمة على إعادة النظر في أهدافها وطرق عملياتها الإنتاجية، وهذا ما يجعلها تراجع سياساتها خاصة في جانب المورد البشري، فوجود تكنولوجيا جديدة أو تطوير تكنولوجيا على مستوى المؤسسة، يجعل من المؤسسة تطور سياسات التكوين والتعليم والبحث العلمي، مما يسبب في تنمية التعلم وتطوير المعارف النظرية والتقنية للموارد البشرية، وإذا كان العكس فإن المؤسسة ستواجه ظروف صعبة على مستوى تطورها.

وفي الوقت نفسه فإدخال التغييرات التكنولوجية الجديدة للمؤسسة وبالتحديد في العملية الإنتاجية سواء الفكرية أو المادية لا تساهم في تحسين جودة منتجاتها، إذا ما افتقرت المؤسسة كوادر كفؤة وقادرة على إدارة هذا التغيير التكنولوجي، وهذا يتطلب موارد بشرية ذات كفاءات تسييرية متميزة بالإضافة إلى تنمية موارد بشرية متحكمة في الجوانب التقنية لمثل هذه التكنولوجيات، وهذا ما يشجع على عملية التعلم والاطلاع أكثر على التكنولوجيات الجديدة ومحاوله دراستها من مختلف الجوانب، سواء تأثيراتها النفسية وكذا الاجتماعية وكذا الاقتصادية ومختلف الأبعاد الأخرى، كل حسب تخصصه على مستوى المؤسسة وهذا ما يساهم في تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى حسن استثمار هذه التكنولوجيا، فالعبرة بحسن الاستثمار لا بتوفر التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى ذلك من خلال التغيير في التكنولوجيا يتم استفادة الموارد البشرية بالمؤسسة منها في تطبيق أفضل الأساليب لأداء الأعمال مما يساهم في تنمية العاملين بالمؤسسة، كذلك من خلال التغييرات التكنولوجية يتم المساهمة في التشجيع على الإبداع والابتكار لدى أفراد المؤسسة خاصة المتميزين من خلال إدماجهم في عملية التغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى أن استيعاب التغييرات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، يساهم في بلوغ أعلى درجات القوة و الأداء المتميز والمساهمة بذلك في تنمية العاملين بالمؤسسة. (الصواف، صالح، و جرجيس، 2013، صفحة 15)

المبحث الرابع: دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة البناء الذي تسير فيه روح عمل المؤسسة، وحتى تعمل هذه القوة الخاصة بالمؤسسة بشكل مستقر ومتكامل، يجب أن يتوفر للمؤسسة بناء تنظيمي جيد ومنسق، و يضمن توفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين والأفراد المناسبة، و يتميز بتحقيق علاقات عمل قوية في ظل وضوح المسؤوليات والمهام، وما على كل موظف القيام به، وعليه ينبغي توفير هيكل تنظيمي قوي يتماشى والثقافة التنظيمية للمؤسسة، التي تبنى خلال تاريخ المؤسسة وتتماشى مع المتغيرات المحيطة و أن يكون من بين أهم الأمور التركيز على تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تغيير الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف rijn الهيكل التنظيمي بأنه يصف وظائف المنظمة والمهام والصلاحيات، في الأقسام والشعب والأفراد والعلاقات بينهم (حدود القيادة أو السيطرة، الاتصالات والإجراءات) ويصف أيضا عدد الموظفين في كل قسم، شعبه ووحداته.

وعرف saylar الهيكل التنظيمي بأنه كيفية تنسيق العمل الفردي والجماعي داخل المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية التي تحتاج إلى تنسيقها وإدارتها.

كما عرف nahm الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم بها تخصيص المسؤولية والسلطة وإجراءات تنفيذ العمل بين أعضاء المنظمة. (علوي، 2017، صفحة 163).

ويعرف كذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه تعيين تسلسل هرمي يحدد الأدوار والمسؤوليات والإشراف فهو بمثابة الخطة التي تحدد من يقدم التقارير لمن ومن المسؤول عن ماذا، وعادةً ما يتم تسجيله ومشاركته كمخطط تنظيمي يتضمن المسميات الوظيفية وهيكل إعداد التقارير وغير ذلك. (Business encyclopedia)

Learn everything there is to know about running a business, n.d.)

الفرع الثاني: تعريف تغيير الهيكل التنظيمي

هناك العديد من التعاريف لتغيير الهيكل التنظيمي ومن بينها ما يلي:

يعرف تغيير الهيكل التنظيمي بأنه التغيير في تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ومن ثم فإنه أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. كما يعرف تغيير الهيكل التنظيمي بأنه إحداث بعض المنظمات لإصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه " إعادة التنظيم " والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية (سوفي، 2011، الصفحات 18-19).

كما يعرف تغيير الهيكل التنظيمي بأنه تغيير تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي - الاستشاري، وقد يكون إعادة التصميم الشامل للهيكل التنظيمي وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة. (حسين، 2012، صفحة 274).

وكحوصلة لتغيير الهيكل التنظيمي فهو التغيير الذي تقوم به المؤسسة على مستوى تصميم العمل، وكذا تقسيم المسؤوليات والمهام وخطوط السلطة وتوزيع أقسام ومصالح المؤسسة، بغية إحداث تغيرات بسيطة أو جوهرية من أجل تحسين جودة الاتصال والتنسيق والتنظيم المحكم، وكذا تحقيق الإصلاحات الضرورية التي تتماشى مع مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

إن كفاءة وفعالية التنظيمي تأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الحيطة. وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي: (الفرأ و اللوح، الصفحات 469-470)

1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح المؤسسة في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها.

المطلب الثالث: دور التغيير في الهيكل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية

ويتمثل دور التغيير في الهيكل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية فيما يلي: (علاوي، الصفحات 28-29)

يتميز التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه يتسبب بإحداث تغييرات مهمة للمنظمة، وذلك بإعتبار الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها المؤسسة وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها ويتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال " التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح التنظيم أي إعادة معالجة التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة

للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي.

ومن أهم الأمور التي يجب الاستثمار فيها من خلال تغيير الهيكل التنظيمي هو كيفية جعل هذا التغيير يساهم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة من خلال العمل على دراسة إدارية تركز على النقاط التالية:

1- العمل على التخطيط للإصلاح الإداري: بمعنى إصلاح العيوب والأخطاء التي تميز الهيكل التنظيمي الذي تعمل به المؤسسة حالياً مثل ضعف التنسيق والاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة أو عدم وضوح المسؤوليات بين مختلف مصالح المؤسسة، مما قد يتسبب في أخطاء وأضرار على مستوى تأدية مهام المؤسسة، ويضعف من تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه من خلال إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى الهيكل التنظيمي ومحاولة إصلاح مثل هذه المشاكل، يتم في الوقت نفسه استغلالها في تطوير وتقوية الموارد البشرية ووضع معايير أفضل تحكم الهيكل التنظيمي تطور من الموارد البشرية للمؤسسة من خلال جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة ويسمح للموارد البشرية بسرعة وسهولة التواصل بين مختلف أفراد المؤسسة مهما كانت مستوياتهم الإدارية سواء عمودياً أو أفقياً، وهذا ما يجعل التواصل أكثر سهولة وصول المعلومات وتبادل الخبرات والمعارف أكثر، مما يقوي الجانب التعليمي لأفراد المؤسسة بالإضافة للمساهمة في بناء المنظمة المتعلمة، التي تتميز بوجود هيكل تنظيمي يساعد في سهولة التواصل بين جميع الموارد البشرية للمؤسسة، بعيداً عن التعقيدات والقوانين التنظيمية الصلبة التي تعيق سهولة تعامل أفراد المؤسسة.

2- جعل الهيكل التنظيمي متكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية: يتميز وقتنا حالياً بسرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، وعليه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بسهولة وسرعة التأقلم مع المتغيرات القانونية والتكنولوجية والعلمية ومختلف التغييرات الأخرى، حتى التغييرات الداخلية للمؤسسة ومن خلال هذه التغييرات يحدث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعليه يجب الانتباه لمسألة المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد سيمسه التغيير بحيث يجب أن يكون هذا التغيير تغييراً إيجابياً بالنسبة له، من خلال تكيف الهيكل التنظيمي مع البيئة الداخلية والخارجية، وجعل هذا الهيكل التنظيمي أكثر قدرة على استيعاب وتنفيذ القوانين بما

يتماشى مع أهداف المؤسسة، بحيث إذا كان الهيكل التنظيمي متقبلاً ومتأقلاً مع القوانين المتغيرة على مستوى البيئة التي تنشط فيها المؤسسة كان هذا يخدم أفراد المؤسسة، من خلال تعامل مؤسستهم مع مختلف القوانين بما فيها القوانين التي تحمي الموارد البشرية ونشاطها وسلامة عملها مما ينتج عنه شفافية في العمل وحماية أكثر للموارد البشرية على مختلف مستويات المؤسسة في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي متكيفاً مع التغيرات الداخلية مثل تغير أفراد بعض المصالح الإدارية أو وجود صراع على مستوى بعض الوحدات الإدارية وكذلك إذا كان الهيكل التنظيمي أكثر تأقلاً مع هذه المستجدات من خلال فرض نوع من التوازن والتشاور وحل الأزمات من خلال الوحدات الأخرى للهيكل التنظيمي وتحول هذه التغيرات السلبية إلى جوانب إيجابية تعزز من التعاون وتقبل مختلف الآراء وحل المشكلات، هذا من شأنه تقوية علاقات أفراد المؤسسة وزيادة روح العمل والتعاون وترقية رؤية المورد البشري للعمل في جو منسجم.

بالإضافة إلى سرعة تكيف الهيكل التنظيمي للتغيرات التكنولوجية الجديدة ومختلف التغيرات العلمية، ووجود كفاءات بشرية والقدرة على استقطابهم وإحداث التغيير المطلوب على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل ادماج مثل هذه التغييرات، هذا من شأنه أن يخدم المؤسسة خاصة مواردها البشرية لما ستستفيد منه من معلومات وتطورات علمية جديدة، ووجود كفاءات بشرية جديدة على مستوى مصالح المؤسسة يمكن التعلم منها في تحسين طرق وأساليب العمل.

3- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ومنع التصرفات الإدارية الغير المرغوب فيها: كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية بعض الإداريين على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والعمل على جعل أفراد المؤسسة يسعون إلى التحلي أكثر بروح المسؤولية واحترام القوانين والنظام العام للمؤسسة، وتكوين موارد بشرية أكثر انضباطاً واثقاً لعملها، ومحترمة للنظام العام للمؤسسة.

المبحث الخامس: دور التغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الناجحة دائما إلى تبني أفضل القيم والعمل على إكسابها لمواردها البشرية، بحيث تساعد المؤسسة في بناء شخصية قوية من خلال تعزيز دعائم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي تعتبر القيم المهنية من بين الأمور الأساسية في الثقافة التنظيمية، وكلما كانت هذه القيم المهنية إيجابية وموحدة بين جميع موظفي المؤسسة كلما ساهمت في تقوية علاقة العمل فيما بينهم، وحتى تقوية العلاقات الاجتماعية وتحسين ظروف تبادل المعارف والخبرات والمساهمة في تحقيق التعاون في تنمية كل موظف للجماعة التي يعمل فيها، والجماعة تعمل على تنمية الفرد كذلك.

المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية

إن المنظمات والمجتمعات تختلف حول القيم والقواعد الجماعية، وهذا ما أشار إليه في دراستهما كل من (F.ROTHLIS, BERGER) و (E.MAYO) حيث تم تعريف القيم بأنها مجموعة عمل تشكل نوعا ما مفهوما للعالم والمحيط مما يسمح لأعضائها بفهم وتفسير ماذا يحدث في أي وقت.

تعرف " كاثيانز 1988 " القيم المهنية على أنها: المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويعرف " جانس أرسن " و " بيرهلفر " القيم المهنية بأنها: مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم.

ويعرف مقدم عبد الحفيظ القيم المهنية بأنها الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها أعضاؤها ويعايشونها ويعبرون عنها.

وترى أمل مصطفى عصفور أنه: هنا كمستويين من القيم التي تسود أي منظمة من القيم التنظيمية:

*القيم التنظيمية والتي تسود المنظمة ككل: وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهي

نواة الثقافة التنظيمية، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها.

*قيم ومعتقدات العاملين: والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء . وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية. (عجال، 2010، الصفحات 36-37).

المطلب الثاني: أهمية القيم المهنية

تظهر أهمية القيم التنظيمية للمنظمات بقوة حتى الآن في وقت عدم اليقين الاقتصادي حتى قبل ذلك. تستخدم المؤسسات القيم التنظيمية لإلهام موظفيها وكذلك زبائنها. غالبًا ما تتم مناقشة القيم التنظيمية لتكون أداة تسويقية قوية، حيث يتم ملاحظة القيم التنظيمية الواضحة بشكل إيجابي وتشجع المشتريين المحتملين على شراء أو استخدام منتج الشركة. وقد ثبت من قبل العديد من المؤلفين أن القيم التنظيمية تؤثر على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الهوية التنظيمية، الاستراتيجية التنظيمية، وبالتالي تحديد الأهداف والوسائل التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف.

قد شدد (MusekLešnik 2006) على أهمية القيم التنظيمية عندما قال إن المنظمة تشبه الإنسان تمامًا. إنها تتخذ القرارات، وتفعل ما تعتقد أنه حقها، ولها قيود قانونية على ما يمكنها القيام به، ولها قيود أخلاقية، وتطبق وتنفذ قواعدها ومعتقداتها الخاصة بها، وتتقدم على أساس قراراتها، وتخلق الأساطير والعادات، وهكذا على يمكننا القول إن القيم التنظيمية مدججة في شخصية الشركة وبالتالي تلعب دورًا مشابهاً للقيم في حياة الأفراد؛ توجيه الأنماط السلوكية والتأثير على العلاقات داخل المنظمة والتأثير على كيفية إدراك الشركة لعملائها ومورديها ومنافسته. (Košir & Gorenak, 2012, p. 565)

كما للقيم المهنية أهمية كبيرة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.

- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
 - تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.
 - فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
 - تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
 - الإدارة بالقيم تمثل توجهها جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية.
 - تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.
 - مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.
 - القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.
 - الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية.
 - توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها.
 - ومن أهم النتائج التي تترتب على تعزيز القيم الإيجابية في المنظمات الإدارية ما يلي:
- 1- التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.
 - 2- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم وبحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.
 - 3- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وبخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.

ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعادلة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة. (عجال، 2010، الصفحات 47-48).

المطلب الثالث: أبعاد القيم التنظيمية وكيفية تغييرها للأحسن من أجل تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:

هناك العديد من التصنيفات للقيم التنظيمية وفق آراء الكتاب والباحثين وقد تم الاعتماد على تصنيف

فرانسيس ودكوك للقيم التنظيمية وتمثل فيما يلي: (محمد و عصاد، 2018، الصفحات 172-173)

1- قيم إدارة المنظمة: بحيث تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، وذلك من خلال الاعتماد على أساليب الإدارة الجديدة القادرة على أداء أعمال ووظائف الإدارة بصورة فعالة وخاصة بالتركيز على الموارد البشرية وتزويدها وتوفير الدعم اللازم لها من أجل تحسين أداء وظائفها، ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية وتمثل فيما يلي:

- القوة: هي قدرة شخص أو قسم في المنظمة في التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة.

- الصفة: وهي المجموعة المتفوقة والموهوبة والأفراد المتميزون بقدراتهم وخصائص الذكاء والأداء الفعال وهي تعتبر من الأمور التي يجب مراعاتها عند استقطاب الموارد البشرية حيث أن هذه النخبة التي تسعى المؤسسة من أجل تكوينها ستؤثر بشكل إيجابي على باقي أفراد المؤسسة وتعمل على تطوير مهاراتهم العلمية والتكنولوجية وحتى الاجتماعية وغير ذلك لتحسين أداء المؤسسة.

- المكافأة: تعتبر المكافأة شكلا من أشكال الحوافز التي تعبر عن الأمور المهمة في التأثير في سلوك الموارد البشرية وتجعل منهم أفرادا يهتمون بتحسين كل العوامل التي تجعل منهم جديرين من أجل الحصول على مثل هذه المكافآت والعمل نحو توفير الأسس الإيجابية التي تخدم المؤسسة.

2- قيم إدارة المهمة: ويقصد به الاهتمام بكيفية أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المنظمة بشكل دقيق ومتقن ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية وهي:

-**الفاعلية:** وهي تعبر على النتائج المتحصل عليها نتيجة عمل الموارد البشرية، وهي تؤثر على سلوك أفراد المؤسسة بحيث من خلال توفير مثل هذه القيمة أو إجراء تعديلات على مستوى تحقيق أهداف المؤسسة، يجعل من الموارد البشرية ترسم خطط واضحة لتحقيق النتائج الإيجابية للمؤسسة وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-**الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية، حيث تهتم الكفاءة بضرورة تحقيق الأهداف بطرق صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة، وهذا ما من شأنه جعل الموارد البشرية للمؤسسة أكثر إهتماماً بكيفية تأدية الأعمال بطريقة متقنة، ومساهمة الأفراد في تعزيز العوامل الإيجابية وتقليل العوامل السلبية على مستوى أفراد المؤسسة وبالتالي على مستوى المؤسسة ككل.

-**الاقتصاد:** حيث يجب وضع نظام رقابة يعمل على مراقبة إنجاز أعمال المؤسسة، بدون إسراف وبأقل التكاليف وهذا ما من شأنه جعل الموارد البشرية أكثر وعياً بأهمية موارد المؤسسة وأكثر حفاظاً عليها، وذلك تفادياً للإسراف وضياع موارد المؤسسة.

3-قيم إدارة العلاقات: يمتد هذا البعد بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية الذي تهتم بظروف العمل الاجتماعية والنفسية واعتبار الإنسان كيان وليس أداة إنتاج ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية وهي:

-**العدالة:** حيث تهتم العدالة بالعدل بين الموارد البشرية، في ظروف العمل وكذا توزيع المهام، بالإضافة إلى العدل في الأجور والمكافآت، وفي حالة تحقق هذا فإن هذا يولد شعوراً بالرضا لدى العاملين، ويجعلهم يعملون بطريقة متقنة والإخلاص في العمل، وكذلك يزيد من ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

-**فرق العمل:** وهي عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية التي تعمل مجتمعة والتي يكون حصيلة أدائها أكثر بكثير من العمل بكل فرد لوحده فالعمل الجماعي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء.

-**القانون والنظام:** ويشير هذا خاصة إلى مرحلة بناء المؤسسة حيث يتم تحديد القواعد العامة التي يعمل في إطارها الموارد البشرية للمؤسسة وتوجه سلوكياتهم خدمة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4- قيم إدارة البيئة: بحيث على المؤسسة التي تريد النجاح في بيئتها الاستثمار فيها، وذلك بوضع نظام دفاع قوي يحمي مصالحها وكذا استغلال الفرص المتواجدة فيها، من أجل استثمارها في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة ككل ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية وهي:

-الدفاع: حيث وجود المخاطر على مستوى بيئة المنظمة داخليا وخارجيا يحتم على المؤسسة وضع نظام دفاع يحمي مصالح المؤسسة وخاصة حماية مواردها البشرية من التأثير بعوامل سلبية كظهور قيم لا تحدم الأفراد أو المؤسسة بشكل عام.

-التنافس: حيث المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع الخطوات المناسبة للمنافسة والاستمرار في العمل، وهذا ما يجعل من الموارد البشرية للمؤسسة أمام ضرورة تطوير نفسها ومواكبة التطورات الحاصلة على جميع المستويات والمجالات وحتى محاولة سبق المحيط بتقديم أفكار وإسهامات جديدة في مجال العمل ومن المعروف في عالم الأعمال أن الأفضل من يستمر والضعيف يتم تنحيته.

-استثمار الفرص: حيث تعمل المؤسسة على وضع أفضل الخطط المحكمة، من أجل تجنب أي مفاجآت وإيجاد الفرص التي تخدم المؤسسة وخاصة بما يخص الموارد البشرية، حيث أي فرصة تخص تطوير ودعم الموارد البشرية للمؤسسة تعتبر بمثابة عامل أساسي لنجاح المنظمة وعدم تركها تذهب للمنافسين الآخرين حتى تصبح مصدر قوة للمؤسسة تنافس به المؤسسات الأخرى.

المبحث السادس: دور التغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة

يعتبر نظام المعلومات الإدارية من بين العناصر الأساسية، التي يجب أن تتوفر لأية مؤسسة تريد المنافسة والتفوق في مجال عملها، خاصة في هذا العصر الذي أصبح يتميز بسرعة وصول المعلومات، وزيادة عمليات التخابر والمنافسة للحصول على أفضل المعلومات لتحقيق أحسن المعارف والخبرات، واستغلالها في اتخاذ القرارات الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعليه يجب توفر نظام معلومات إدارية قوي على جميع المستويات البشرية والتكنولوجية والإدارية، وهناك العديد من الدراسات التي ترى أن نظام المعلومات الإدارية هو نظام فرعي من نظام

المعلومات، إلا أنه في الدراسة التي أقوم بها توصلت إلى أن نظام المعلومات الإدارية هو الأصل الذي تتفرع منه باقي الأنظمة الفرعية الأخرى والتي تتكامل معه، حيث أن أي نظام موجود هو نظام يتميز بوجود مكونات وفيه مدخلات يتم على مستواها مجموعة من العمليات والتي تعتبر بمثابة العملية الإدارية التي تحقق في الأخير مخرجات النظام، وبالتالي فالأمر كله مرتبط بعملية إدارة النظام، وعليه فنظام المعلومات الإدارية من خلال تفرعه يتم التوصل لباقي الأنظمة الأخرى التي تتميز بضرورة وجود الإدارة على مستواها سواء أنظمة إلكترونية أو يدوية أو بشرية وغير ذلك من الأنظمة، والتي يجب الاستثمار فيها خاصة في تطوير الموارد البشرية وتسهيل عملها على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية

ذكر الكثير من الباحثين أنه لا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية فمثلاً:

يذكر الطائي 2005 م أن هناك اتجاهين أساسيين لتحديد مفهوم نظم المعلومات الإدارية وهما:

-الاتجاه الأول: يركز على الجانب التصميمي المادي، بشكل أساسي كأحد المقومات أو الخصائص المميزة لنظام المعلومات الإدارية ويمثل هذا الاتجاه تعريف الكاتبان مردوك، روز: اللذان عرفا نظم المعلومات الإدارية بأنها "نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى".

-الاتجاه الثاني: يركز على الوظائف الأساسية للنظام وهدف النظام الذي يسعى إلى تحقيقه والمتمثل بتوفير المعلومات للإدارة والتي يجب عليها الاستفادة من هذه المعلومات واستخدام النظام ومن الأمثلة على تعريفات هذه الاتجاه:

تعريف نيفان: الذي أشار إلى أن نظام المعلومات الإدارية" هو أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاص بعمليات المنظمة الداخلية والعمليات الأخرى ذات العلاقة والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة"

ويقدم شاهين 1994م تعريف ان لنظم المعلومات الإدارية هما:

"أنها ذلك النظام الفرعي داخل النظام الكلي للمنشأة والذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية والتوقيت."

أو "هي مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم على أن تتميز بالشمول والصحة والدقة وأن تكون ملائمة من حيث الجودة والتوقيت والتكلفة"

ويعرف طه 2000م نظم المعلومات الإدارية بأنها "إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يساهم في اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية لمنظمات الأعمال "

ويشير صالح 2002م إلى أنه يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها "نظم متكاملة تعمل على خدمة جميع المجالات الإدارية في المنظمة، حيث تعمل على توفير المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أو حالية أو مستقبلية، داخلية أو خارجية "

ويعرف لودون 2004 منظم المعلومات الإدارية بأنها عبارة عن نظم المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة حيث تقوم بخدمة وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وإعداد التقارير الدورية والتقارير عن الأداء الحالي وحفظ السجلات الماضية وهذه النظم تكون موجهة عادة إلى داخل المنشأة وليس للبيئة الخارجية لها. "

كما يعرف القاصي 1400هـ نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات ويتكون نظام المعلومات من مدخلات ومخرجات وعمليات التشغيل (الشمري، 2008، الصفحات 55-57).

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات الإدارية

في محيط يتميز بعدم التأكد الاقتصادي والعولة، تلعب أنظمة المعلومات دوراً أساسياً طيلة حياة المؤسسة، وفي عدد كبير من أنشطتها، سواء من ناحية ترشيد وعقلنة تشغيلها الداخلي، أو من ناحية زبائنها ومورديها، حيث تنتظر المؤسسات الكثير من أنظمة المعلومات فيما يتعلق بتنظيم علاقات بالإنتاجية، من ناحية تخفيض تكاليف بعض العمليات بفضل أتمتة المهام التي كانت تنجز بطريقة يدوية، تقلل من مخاطر الأخطاء المحتملة، كما تساهم أنظمة المعلومات في زيادة كفاءة السلسلة الإنتاجية، ومن خلال مساعدة المؤسسة على تنسيق، تخطيط ومراقبة التمويل، الإنتاج وتسيير المخزون، فضلاً عن تسليم السلع والخدمات للعملاء، فإنظمة المعلومات الإدارية تسمح للمؤسسة بتحقيق مكاسب أداء من خلال أتمتة أجزاء من العمليات، أو إعادة تصميم وعقلنة هذه الأخيرة.

نظام المعلومات الإدارية هو العمود الفقري للمؤسسة، فهو يضمن فاعليتها وتواصلها مع الأسواق، كما أن نظام المعلومات الإدارية يتمتع بمجموعة من المؤهلات تمكنه من دعم أهداف المؤسسة: تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تحسين القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، تسهيل التعاون، تعزيز العلاقة مع الزبون، تطوير قدرات تحليلية جديدة وتقديم تغذية عكسية عن الأداء. (حنان، 2018، صفحة 44).

المطلب الثالث: دور التغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية

تتكون المؤسسة من ثلاثة مستويات إدارية، تتدرج من مستوى استراتيجي إلى مستوى إداري إلى مستوى تشغيلي، حيث كل مستوى يتطلب نوعاً معيناً من المعلومات، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل كل مستوى ويرتبط كل مستوى بتشكيلة الأنظمة الفرعية هدفها توفير المعلومات للأشخاص المعنيين بها في الوقت والمكان المناسبين.

أ-المستوى الاستراتيجي: حيث يمثل الإدارة العليا التي تعمل على صياغة إستراتيجية المؤسسة وكذا تحديد المعالم الأساسية لنشاطها وهذا من شأنه تكوين نظام ذو أداء يخدم المؤسسة مما يتطلب اليقظة الدائمة للمؤسسة من أجل إجراء أي تغييرات أو إصلاحات أو حتى بناء أنظمة فرعية أخرى تخدم توجهات المؤسسة وهذا ما من شأنه تحسين

الموارد البشرية التي تعمل على مستوى الإدارة العليا من حيث إكسابها لمعارف ومعلومات جديدة وحتى خبرات إضافية من خلال التعامل المستمر مع مثل هذه الأنظمة التي تخدم المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.

ب- المستوى الإداري: وهو يعتبر بمثابة المستوى الثاني الذي يمثل المستوى الوظيفي للمؤسسة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والمالية وأهمها الموارد البشرية بحيث الإصلاح الدائم ومواكبة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد تحسينات لمختلف أنظمة هذه الوظائف، من شأنه جعل الموارد البشرية للمؤسسة في مواكبة للتطورات التي تحصل على مستوى مختلف وظائف المؤسسة من حيث التقدم العلمي والتكنولوجي والتسييري، مما يساهم في تقدم العديد من الجوانب لدى أفراد هذا المستوى وتشجيعهم على المبادرة في تطوير العديد من الأنظمة خاصة منها الفرعية، وكذا تشجيع فرص البحث العلمي والتحسين المستمر لقواعد وعمليات وإجراءات العمل.

ج- المستوى التشغيلي: ويعد المستوى الثالث بالنسبة للمؤسسة حيث يحتوي على العديد من الأنظمة ومن بينها نظام معالجة المعلومات ونظام الحساب وغير ذلك وهذه الأنظمة تعتبر مهمة وداعمة لباقي المستويات الإدارية، حيث تشكل مدخلات للأنظمة الموجودة في المستويات الأخرى للإدارة وبالتالي وجب الاهتمام بها وإحداث التغييرات الضرورية على مستواها في حالة وجود مشاكل أو عدم مواكبة للتغيرات الحاصلة، وهذا بدوره سيتمشى مع ضرورة تطوير أداء موارد البشرية لهذا المستوى في كيفية التعامل مع مثل هذه الأنظمة وعدم الاكتفاء بتطبيقها في أداء المهام وإنما كذلك التحكم فيها والتعرف عليها أكثر وحتى الوصول إلى تطويرها، وبالتالي تكون العملية أشمل والهدف أهم وذلك بالحصول على موارد بشرية تطور أنظمتها ولا تعمل بها فقط وتنتظر تطويرها من طرف جهات أخرى قد تكون من خارج المؤسسة .

كما يجب الاهتمام الجيد بمسألة التنسيق الجيد بين مختلف الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية، وذلك بين جميع المستويات الإدارية، حتى يكون هناك تعاون وجهد موحد بين مختلف أفراد المؤسسة، وتحقيق التعلم بينهم جميعا مما يساهم في اكتساب موارد بشرية تتطور بشكل إيجابي وبصفة مستمرة. (رزوق، 2012، الصفحات 108-

خلاصة الفصل الثالث:

يمثل التغيير التنظيمي جانبا أساسيا في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستثمار في كافة مجالات التغيير التنظيمي والتي تلمس المؤسسة خاصة التغيرات الاستراتيجية والبشرية والتكنولوجية والتغيرات التي تلمس الهيكل التنظيمي والتغيرات على مستوى القيم المهنية و التغيرات في نظام المعلومات الإدارية كلها تغييرات مهمة تهدف من خلالها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية والبقاء في المحيط التي تعمل فيه، وعليه وحتى تحقق مثل هذه المؤسسات أهدافها من هذه التغيرات عليها الاهتمام جيدا بتوجيه قوة هذه التغيرات بالأساس للموارد البشرية وخاصة في كيفية جعل مثل هذه التغيرات تساهم في تنمية الموارد البشرية، وبالتالي يكون هنا هدف المؤسسة بناء نفسها على أساس قوي ويضمن توجيهها من خلال هذه التغيرات إلى المسار الصحيح ألا وهو الإنسان وتنميته وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، والتي لا يمكن أن تحققها إلا من خلال معرفة قيمة المورد البشري واستغلال كافة الإمكانيات والسياسات والظروف والتوجهات والعمليات، من أجل تنميته والحفاظة عليه من أجل نجاح المؤسسة نجاحا حقيقيا.

الفصل الرابع:

دور التغيير التنظيمي في تنمية
الموارد البشرية بمؤسسة النسيج
والتجهيز بسكرة

-TIFIB -

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة للجانب النظري حول المتغير المستقل الذي هو التغيير التنظيمي وكذا المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، ومن خلال دراستنا وبحوثنا النظرية في الكتب والمذكرات الجامعية وكذا المقالات العلمية ومختلف المصادر العلمية النظرية، تبين العديد من المعلومات المهمة حول أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة وكيفية القيام به واستثماره خاصة في تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، بغية تحسين أدائهم وأداء المؤسسة وحتى التأثير في المجتمع بشكل إيجابي حتى تصل المؤسسة إلى التأثير في المجتمع والمساهمة في بنائه، ليس إقتصاديا فقط وإنما كذلك بيئيا وإجتماعيا وتعليميا وغير ذلك من المجالات المختلفة التي تساهم في بناء الإنسان.

والآن سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر هو الأهم، بحيث سيتم دراسة الواقع على حقيقته في إحدى المؤسسات الجزائرية، وهذه المؤسسة هي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، حيث سنعرف في هذه الدراسة ما مدى واقع التغيير التنظيمي، الذي تعرفه المؤسسة في وقت يميزه التغيير السريع وزمن تتميز فيه المؤسسات المتطورة بمدها نحو التغيير لكل ما هو جديد ومفيد لها، وكذلك سنعمل في هذه الدراسة لبحث واقع تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة الجزائرية وإذا كان هناك فعلا تنمية للمورد البشري أو العكس، وهل هناك أهداف وسياسات واضحة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في تطوير مواردها البشرية، بالإضافة إلى ذلك فقد اهتم الجانب النظري في البحث عن دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، وفي الجانب الواقعي سنبحث عن حقيقة دور التغيير الذي تقوم به المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، بغية الاطلاع على واقع أحد المؤسسات الجزائرية والاستفادة من هذه الدراسة الميدانية، التي تعتبر كمكمل للدراسة النظرية، وكذلك مساعدة للمؤسسات الجزائرية في تنمية اقتصاد البلاد، وكذا محاولة معرفة مدى الواقع الاستراتيجي للمؤسسة، ويحتوي هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

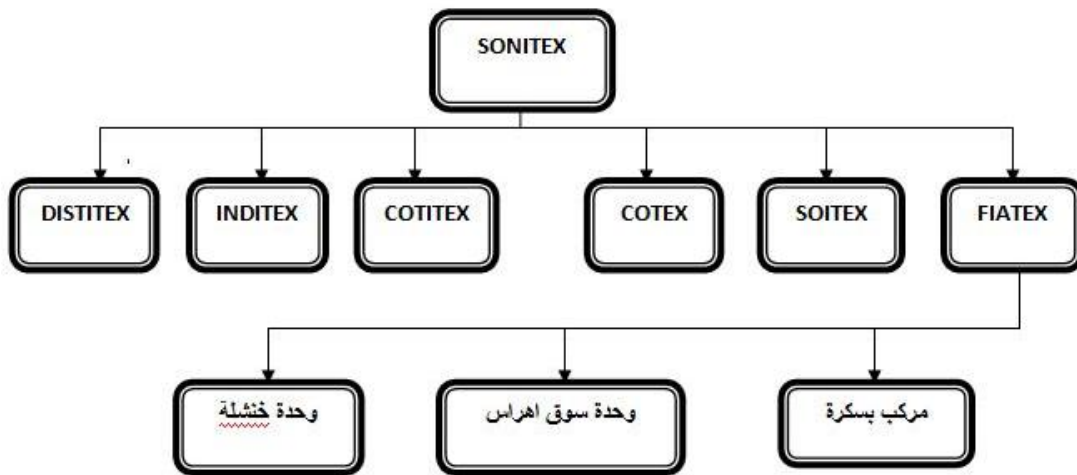
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

قصد البداية في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB لا بد من معرفة كل مايتعلق بالمؤسسة ونشأتها وظروف عملها ونشاطها وأهدافها العامة بحيث يكون للباحث نظرة عامة تكون كوسيلة مساعدة في الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة، ومؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة هي أحد فروع مؤسسة SONITEX وعليه سيتم التطرق أولا للمؤسسة SONITEX.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX منذ نشأتها حتى تقسيمها.

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX وذلك خلال السنوات الأولى من استقلال الجزائر وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 هي والعديد من المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل تقوية الاقتصاد والتقليل من استيراد العديد من الموارد من الخارج وتم إنشاء SONITEX لصناعة المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالوطن، وتحقيق الاكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز ... الخ.



الشكل رقم 14: يمثل مديريات المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية

(المصدر: وثائق المؤسسة)

تسمية الشركات:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX.
- المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX.
- المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الأليف النسيجية الصوفية ELATEX.

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لاحتلالها مكانة في السوق الجزائري، ولكي تبقى في هذه المكانة لا بد من تنظيم إدارة محكم يقوم على تسييرها خاصة معاملات البيع والشراء لذا يجب أن يكون لها مزيجا تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاث سنوات وأربعة أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم، وقد مرت عملية إنجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- ✓ أبريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI.
- ✓ ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX.
- ✓ ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
- ✓ ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.
- ✓ ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم.
- ✓ 11 أبريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:

▪ شركة FAMATEX الألمانية متكلفة بتموين الخيوط.

▪ شركة مازورتو الايطالية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب الآلات.

▪ شركة أندريتور متكلفة بالهندسة المدنية للمؤسسة.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسه بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة يوم 25

مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي

أصبحت تسمى TEXALG في سنة 2012.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة: (TIFIB) هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع

في المنطقة الصناعية يحددها شرقا مؤسسة العموري للآجر، وغربا مؤسسة الكوابل وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا

مؤسسة الغزال للطحين حيث تتربع على مساحة (12 هكتار) منها 6 هكتار مغطاة، وقد دامت مدة إنجازها 03

سنوات و04 أشهر متكلفة 71.9 مليار سنتيم يقدر رأسمالها بـ: 839.000.000 دج، وتتوفر على يد عاملة

مقدرة بـ: 350 عامل موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي:

A-مخزن الخيط. **B**-التحضير. **C**-النسيج **D**-التصليح. **E**-مخزن قماش خام. **F**-التجهيز الرطب

والجاف. **G**-مخزن القماش النهائي **H**-الملحقات التقنية.

I-ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار. **K**-التكوين والإبداع. **L**-الإدارة.

M-المطعم. **N**-عيادة العلاج. **P**-تكرير المياه. **Q**-مولد الكهرباء والغاز.

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل حرف **U** وهي:

(A1) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B2) ورشة التحضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

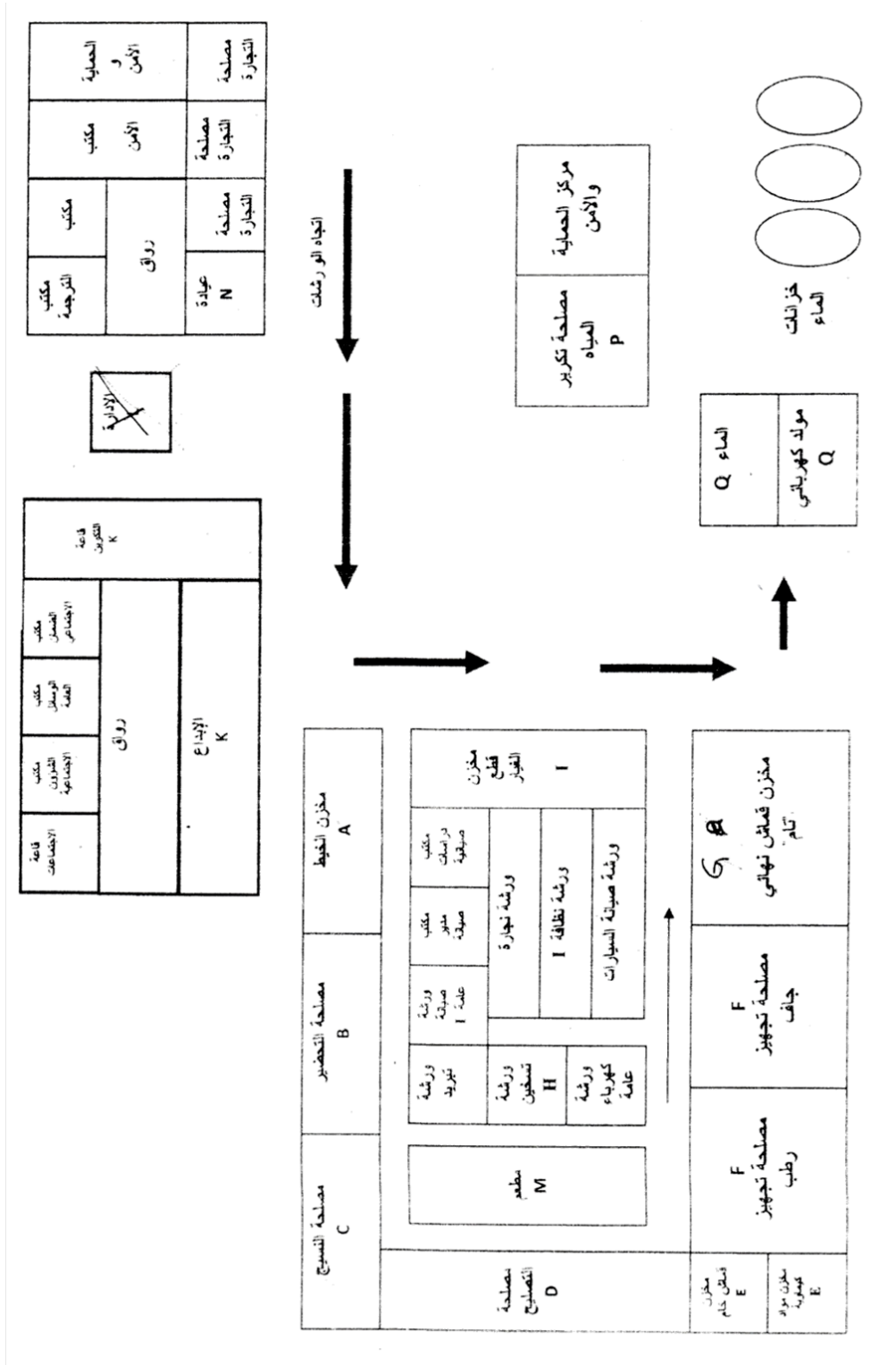
(C3) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسج القماش.

(D4) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E5) مخزن القماش الخام: يتم فيها عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

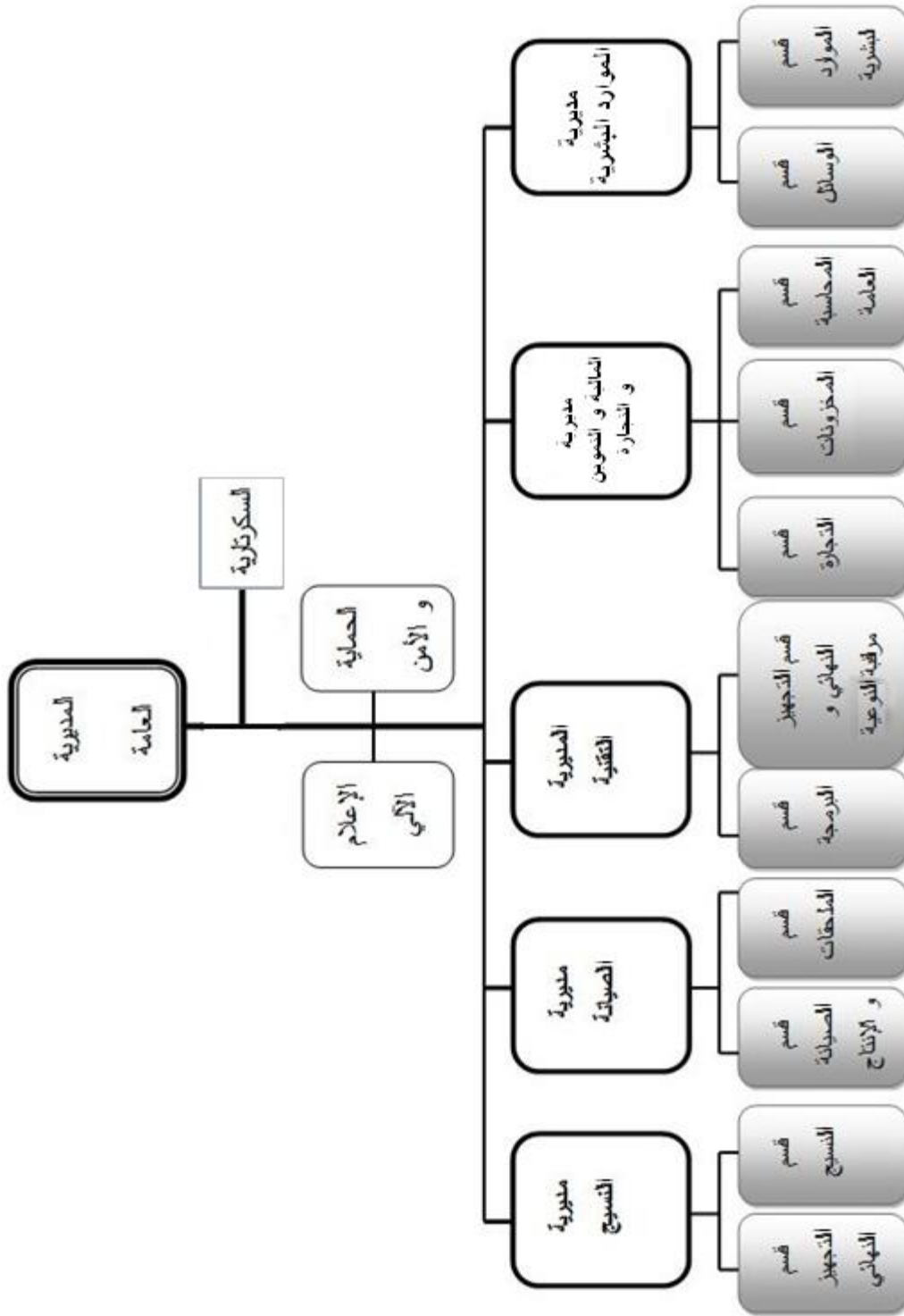
(F6) التجهيز الرطب والجاف: ويتم في هذه الورشة بعمليات الغسل وتجفيف كل أنواع القماش ومراقبته وتغليفه.

(G7) مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين والتوزيع للقماش.



الشكل رقم 15 : مخطط عام لمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB



الشكل رقم 16: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.
المصدر: وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لوحدة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB " عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

1- المديرية العامة: وهي أهم مديرية، تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق على مختلف مصالح المؤسسة، ويترأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا وداخليا، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة وأيضا يتخذ القرارات المناسبة.

2- الحماية والأمن: ويترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة بجميع أنواعها من الناحية الأمنية.

3- مديرية الإدارة العامة: ويترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بتسييرها، وتنقسم هاتين المديريتين إلى قسمين: أولا: نيابة مديريةية الموارد البشرية: ويسيرها نائب مدير مكلف بالموارد البشرية وتنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- **مصلحة الموارد البشرية:** ويشرف عليها رئيس المصلحة وهو الذي يحسن تسييرها فيما يخص كل شؤون العمال وأجورهم وتنقسم إلى فرعين:

* فرع الموارد البشرية.

* فرع الأجور.

- **مصلحة الوسائل العامة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بكل الأعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل وغيرها، وتنقسم إلى فرعين:

* فرع النقل.

* فرع صيانة السيارات.

- **مصلحة المساحات والعمارات:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بنظافة المؤسسة وإعطائها وجه جيد.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية: ويشرف رئيس المصلحة على الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا: نيابة مديرية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة ويسهر على كل الحسابات

الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى أربعة فروع:

* فرع البنوك.

* فرع الممول.

* فرع الشراء.

* فرع المواد.

ثالثا: مديرية التجارة والتمويل: ويشرف عليها مدير مكلف بالتجارة والتمويل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

-مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو المكلف بالعلاقات التجارية (البيع).

-مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس المصلحة وهو المكلف بتسييرها فيما يخص تزويد كل المصالح

بالمواد الأولية وقطع غيار والمواد الكيميائية وغيرها.

- مصلحة الشراء: ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة.

رابعا: مديرية الصيانة: ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

أ-مصلحة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بصيانة جميع إعطاب الآلات الإنتاجية.

ب- مصلحة الكهرباء : و التي تسهر على التموين الرئيسي للكهرباء.

ج-مصلحة الملحقات: وتنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع:

* فرع التبريد: وهو الذي يوفر الجو الملائم للعمال والقماش.

* فرع التسخين: ويقوم بتسخين الماء والذي يدخل في عملية غسل القماش وتجفيفه.

* فرع تكرير المياه: وهو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل.

خامسا: مديرية الاستغلال: ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال وبدورها تنقسم إلى مديريات فرعية وهي:

أ- مديرية النسيج: وتنقسم إلى:

◀ مصلحة البرمجة: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الإنتاجية بالتنسيق مع الإدارة وفرع الإبداع.

◀ مصلحة التحضير: وتقوم هذه المصلحة بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الإنتاجية ولها علاقة مع مخزون الخيط ومصلحة النسيج والبرمجة.

◀ مصلحة النسيج: وتقوم هذه المصلحة بعملية غزل(نسج) كل أنواع القماش المبرمج مدني أو عسكري أو شبه عسكري وتنقسم إلى فوجين من العمال:

* فوج يعمل صباحا.

* فوج يعمل مساء.

ب- مديرية التصليح: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتصليح وبدورها تنقسم إلى:

◀ مصلحة التصليح: ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم مع مجموعة من النسوة اللاتي تقمن بتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

◀ مصلحة المنخبر: ويشرف عليها رئيس مصلحة الخبر وهو الذي يقوم بتحليل العينات من الخيط وأيضا القماش.

◀ مصلحة الإبداع: وتقوم مصلحة الإبداع بكل الإبداعات من القماش التي تدخل في العملية الإنتاجية.

7. مديرية التجهيز: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى مصلحتين:

◀ مصلحة التجهيز الرطب: ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية والطلبية.

◀ مصلحة التجهيز الجاف (النهائي): ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي، التجفيف، مراقبة النوعية، تلفيف وتغليف القماش).

ملاحظة: لكل مديرية ومصلحة لها سكرتارية.

المطلب الرابع: نشاطات المؤسسة

مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة هي مؤسسة صناعية وتجارية، حيث تقوم المؤسسة بصناعة القماش وذلك بأنواع مختلفة ولعدة جهات سواء مدنية وحتى أمنية وعسكرية، كما تصنع المؤسسة قماش الحماية المدنية الغير قابل للاشتعال، كما تقوم المؤسسة كذلك بالتعامل مع شركاء خواص حيث تصنع القماش الخاص بالألبسة التقليدية مثل القشبية والبرنوس، وتعمل المؤسسة عموما بنسج القماش وبيعه وكذا توفيره للسوق المحلية.

المطلب الخامس: أهداف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

هناك العديد من الأهداف على مستوى المؤسسة ومن أهمها:

- توسيع حصتها في السوق المحلية وذلك من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- العمل على تحقيق الاستقلالية الإدارية عن المؤسسة الأم في الجزائر بغية اتخاذ قرارات والتسيير الأحسن.
- العمل على إرجاع مكانتها وتغطية خسارتها وذلك من خلال البحث على عقود عمل جديدة سواء مع شركاء ورجال أعمال جزائريين وكذا مع متعاملين أجنب.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

قصد التوصل لحقائق علمية في الجانب التطبيقي وربطها بالجانب النظري ومقارنة بين الواقع والجانب النظري، وجعل الدراسة النظرية والتطبيقية متكاملة وناجحة، فلقد تم الذهاب للمؤسسة عدة مرات وتقصي الواقع الحقيقي للمؤسسة في موضوع الدراسة، وذلك بكل موضوعية وانتهاج المنهج العلمي السليم وكذا العديد من الأدوات العلمية من أجل محاولة التوصل للنتائج العلمية اللازمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

المؤسسة تتكون من مجتمع مصغر حيث يتميز بالتنوع وذو تركيبة متعددة وتتميز بالتعقيد، كذلك كما هو الحال بالنسبة لكل مورد بشري يتميز بالتعقيد، وهذا ما يدفع إلى حسن الموضوعية وضرورتها وتقصي الحقيقة بتمهل والإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه واستخدام أكبر قدر ممكن من الوسائل العلمية في جمع المعلومات الضرورية للدراسة.

أولاً-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة من إداريين وعمال في مختلف المستويات الإدارية بغية التوصل إلى حقيقة الموضوع على مستوى المؤسسة، فالدراسة يجب أن تشمل جميع الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة وذلك لمعرفة واقع التغيير على مستوى جميع أفراد المؤسسة مهما كان مستواهم ودورهم في المؤسسة وكذا معرفة مستوى تنمية الموارد البشرية فالتنمية يجب أن تمس جميع الأفراد، وعليه تم الحرص على أن تمس الدراسة مختلف الموارد البشرية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، حيث يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد والظواهر و الأشياء التي نأمل أن نعمم دراستنا عليها ويبلغ عدد الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة 340 موظفاً.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

بغية التوصل إلى دراسة ميدانية شاملة وقريبة من واقع المؤسسة وكذلك معرفة واقع متغيرات الدراسة على مستواها تم استغلال العديد من الأدوات العلمية، كما حُرص على الاستغلال الأمثل لهذه الأدوات رغم الصعوبات التي تم مواجهتها خاصة على مستوى المؤسسة، وهذه الأدوات هي:

1-الملاحظة: حيث تم السعي من خلال الزيارات الدورية للمؤسسة برؤية واقع المؤسسة وكيفية عملها، ومحاولة ملاحظة مختلف جوانب العمل في المؤسسة، وكذا ملاحظة التغيرات التي تتميز بها المؤسسات المتقدمة ومقارنتها مع هذه المؤسسة لمعرفة حقيقة إذا كان هناك فعلاً تغيرات جذرية وحقيقية تخدم المؤسسة، وكانت جميع الملاحظات تتميز بالموضوعية.

2-المقابلة: حيث سعي لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالنيابة والتحاور معه في العديد من المحاور خاصة ما يشمل متغيرات الدراسة ومدى واقعتها على مستوى المؤسسة، ومحاولة سؤاله على مختلف الجوانب التي تم التطرق إليها في الجانب النظري ومدى وجودها على مستوى المؤسسة، والوصول إلى الإجابة بخصوص إشكالية الدراسة والهدف الأساسي الذي يخدم الموضوع ويخدم مؤسساتنا الجزائرية حول التغيير التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

3-الاستبيان: يعتبر الاستبيان على أنه مجموعة من الاسئلة والاستفسارات، ويتألف من صفحة واحدة أو عدة صفحات التي توجه إلى مجموعة من الأشخاص لغرض جمع البيانات والمعلومات من أجل الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث تم استخدام استبانة في الدراسة الميدانية وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، وقد قام الطالب بتفريغ وتحليل البيانات من خلال استخدام برنامج spss الإحصائي.

وقد تم بناء وصياغة الاستبيان اعتمادا على تساؤلات وفرضيات الدراسة، وقد قسم الاستبيان إلى قسمين أساسيين وهما:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من محورين وهما:

المحور الاول: التغيير التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى ستة أبعاد وهي كالتالي: التغيير الاستراتيجي للمؤسسة، تغيير الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القيم المهنية للمؤسسة، التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة وتضمن هذا المحور 23 عبارة موزعة على هذه التغييرات التي تمس المؤسسة والتي تم اتخاذها كأبعاد للتغيير التنظيمي على مستوى هذه الدراسة وهي:

- التغيير الاستراتيجي للمؤسسة: وتم قياسه من خلال العبارات من 01 إلى 05.

- تغيير الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال العبارات من 06 إلى 09.

- التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة: وتم قياسه من خلال العبارات من 10 إلى 12.

- التغيير في الهيكل التنظيمي: وتم قياسه من خلال العبارات من 13 إلى 15.
 - التغيير في القيم المهنية للمؤسسة: وتم قياسه من خلال العبارات من 16 إلى 19.
 - التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة: وتم قياسه من خلال العبارات من 20 إلى 23.
- المحور الثاني:** تم تخصيصه للمتغير التابع الذي هو تنمية الموارد البشرية والذي تم قياسه على مستوى الاستبيان من خلال 8 عبارات من العبارات 24 إلى 31.
- وللإجابة على العبارات الخاصة بالقسم الثاني في الاستمارة تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات، ويطلب من الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

الجدول رقم 02 : درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

مصدر الجدول: نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص 139، 140.

- عينة الدراسة بخصوص الاستبيان:

من خلال محاولة أن تكون الدراسة تشمل كافة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة من موظفين على مستوى المصالح الإدارية للمؤسسة وكذا عمال مختلف الورشات، تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث يبلغ عدد جميع الموارد البشرية للمؤسسة 340 موظفا تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموارد البشرية على مختلف أنواعهم العلمية والوظيفية وغير ذلك، حيث تم توزيع 40 استبيان وقد تم استرجاع 35 استبيان قابل للتحليل الاحصائي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار دور أبعاد المتغير المستقل الذي هو التغيير التنظيمي للمؤسسة على المتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

ح. معامل الارتباط سييرمان للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة الاستبيان

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام

الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient

"alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما

يلي:

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,931	0,867	05	التغيير الاستراتيجي للمؤسسة
0,898	0,806	04	تغيير الموارد البشرية
0,891	0,795	03	التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة
0,935	0,874	03	التغيير في الهيكل التنظيمي
0,931	0,867	04	التغيير في القيم المهنية للمؤسسة
0,889	0,791	04	التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة
0,977	0,954	23	المجموع
0,969	0,939	08	جميع عبارات تنمية الموارد البشرية
0,983	0,967	31	جميع العبارات

الجدول رقم 03: نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.

1. ثبات الأداة (Reliability):

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته 0,967 وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمخاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" 0,954 بالنسبة لعبارات المتغير المستقل بخصوص التغيير التنظيمي كذلك، في المقابل ما قيمته 0,939 بالنسبة لعبارات المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو أعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1.2- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، وهم كالآتي:

الأستاذة أحلام خان أستاذ محاضر أ.

الأستاذة سهام موسي أستاذ محاضر أ.

الأستاذة سناء جبيرات أستاذ محاضر أ.

حيث طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق).

وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2-2- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال عملية حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد أن معامل الصدق الإجمالي لأداة البحث قد بلغت قيمته 0,983 وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمه معامل الصدق المرتفع بالنسبة لعبارات التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمته 0,977، كذلك معامل صدق عبارات تنمية الموارد البشرية الذي كان مرتفعا وقدرت قيمته 0,969. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التغيير التنظيمي ومستوى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول إن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول إن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3]. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	skewness		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد						
التغيير الاستراتيجي للمؤسسة	01,00	04,80	-0,517	0,398	-0,430	0,778
تغيير الموارد البشرية	01,00	05,00	-0,645	0,398	-0,100	0,778
التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة	01,33	04,67	-0,569	0,398	-0,628	0,778
التغيير في الهيكل التنظيمي	01,00	04,67	-0,690	0,398	-0,144	0,778
التغيير في القيم المهنية للمؤسسة	01,00	04,75	-0,642	0,398	-0,249	0,778
التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة	01,25	05,00	-0,164	0,398	-0,091	0,778
التغيير التنظيمي	01,57	04,74	-0,425	0,398	-0,532	0,778
تنمية الموارد البشرية	01,00	04,88	-0,418	0,398	-0,615	0,778

الجدول رقم 04: معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (04) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $[-0.690$ و $-0.164]$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين -0.628 و $[-0.091]$.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج:

المطلب الأول: استعمال أداة الملاحظة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب تم بالعديد من الزيارات والدورات الميدانية على مستوى إدارة

وورشات العمل على مستوى المؤسسة.

من أهم النقاط التي تم ملاحظتها خاصة بما يخص موضوع الدراسة:

- وجود تنوع في الموارد البشرية من حيث الجنس ووجود الشباب وحتى الكبار في السن الذين يعتبرون من القدامى في المؤسسة بالإضافة للتنوع في المستوى العلمي والثقافي كذلك.
- وجود تنظيم جيد لمكاتب الإدارة وكذا ورشات العمل.
- وجود نوع من الانضباط في العمل من قبل العديد من العمال.
- وجود تكنولوجيا جديدة خاصة في ورشات انتاج القماش، والتي تخص معدات وآلات تستخدم في العديد من مراحل انتاج وتجهيز القماش والعديد من مراحل الإنتاج.
- وجود لباس موحد لعمال ورشات العمل.
- وجود تنسيق في العمل بين العديد من مصالح المؤسسة.
- وجود العديد من العمال الذين يتغيبون عن العمل ولا يقومون بمسؤولياتهم، وغياب العديد من القيم مثل احترام مواعيد العمل واتباع العمل والجدية في العمل على بعض العمال.
- التعامل كثيرا بالنظام الورقي رغم إمكانية استخدام الحاسوب في الكثير من الإجراءات الإدارية، مثل تسجيل حضور العمال وتسجيل حضور الزوار وغير ذلك.

المطلب الثاني: استخدام أداة المقابلة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

من أجل تدعيم الدراسة قام الطالب بمقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بالنيابة بتاريخ 2020/06/25 وهو يعمل في هذه المؤسسة منذ بداية بنائها أي وهي في شكل مشروع قيد الإنجاز، حيث يعمل في هذه المؤسسة منذ 43 سنة وخلال معاشته لهذه المؤسسة فهو ملم بكل مسارها إلى غاية اليوم، وخلال المقابلة وتبادل الحوار مع مدير هذه المصلحة توصل الطالب للعديد من المعلومات المهمة التي تفيد في دراسته للواقع الحقيقي لمؤسسة TIFIB خاصة من ناحية واقع التغييرات التي شهدتها المؤسسة، وكذا ما مدى وجود تنمية لمواردها البشرية، وهل هناك دور للتغييرات التي أحدثتها المؤسسة طبعاً التغييرات الإيجابية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

وكانت أسئلة وأجوبة المقابلة كالتالي:

س1: ما هو تاريخ بداية مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟

ج1: بدأ مشروع بناء مؤسسة النسيج بسكرة في سنة 1979 من طرف شركاء أجنب، وتم إنجازها وانطلاقها في العمل فعليا سنة 1982، حيث كانت تسميتها في البداية sonitax ثم تغيرت للعديد من التسميات إلى أن وصلت إلى تسميت TIFIB.

س2: ماهي المنتجات التي تنتجها المؤسسة من أنواع القماش؟

ج2: مؤسسة TIFIB مختصة في صناعة القماش وهذا بأنواع مختلفة، شهدت مؤسسة TIFIB تغييرات مختلفة في إنتاج القماش منذ بداية نشاطها وذلك راجع للسوق وكذا نوع الطلب والعديد من المتغيرات الأخرى وقد كانت في بداية عملها تصدر منتوجاتها لروسيا والعراق والمغرب وغير ذلك من الدول، في بداية نشاطها كانت تصنع القماش الذي يستغل لإنتاج الألبسة المدنية، وبعد مدة شهدت تغييرات في إنتاجها حيث تحولت لإنتاج قماش الحماية المدنية الغير قابل للاشتعال وكذلك إنتاج القماش للجيش والأمن الوطني وذلك نظرا للتعاقد معهم ووجود سوق مريحة مع هؤلاء المتعاملين الاقتصاديين، وتتعامل كذلك المؤسسة مع مؤسسات خاصة لا سيما في إنتاج الأقمشة الموجهة لصناعة الملابس التقليدية كالقشبية والبرنوس.

س3: ماهي أهم التغيرات التي عرفتتها المؤسسة سواء الإيجابية أو السلبية؟

ج3: عند دراسة التغيرات الحاصلة خلال حياة المؤسسة لا بد من الإشارة إلى مستوى نجاح المؤسسة ودراسته، حيث عند بداية المؤسسة كانت مزدهرة وفي نمو وتطور سريع نحو الأحسن سواء من ناحية الموارد البشرية وكذا قوة الإنتاج ونوعيته وكذا النشاط الاقتصادي المتميز إلى غاية سنة 1997، حيث بدأت تعرف المؤسسة تراجعاً كبيراً من حيث تراجع الإنتاج وكذا تسريح العمال بعدد كبير وكذا تدهور الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.

س4: ما هو سبب التغيير الذي شهدته المؤسسة والتراجع في مكانتها الاقتصادية؟

ج4: يعود هذا التدهور للمؤسسة بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفت الجزائر خلال تلك المرحلة بسبب أزمة النفط وتراجع أسعاره، والشروط التي فرضها صندوق النقد الدولي على الجزائر بخصوص مؤسستها و غلق العديد من المؤسسات وتسريح الكثير من العمال حتى تتمكن الجزائر من تسديد ديونها لفائدة صندوق النقد الدولي، ونفس الحال بالنسبة للكثير من المؤسسات الجزائرية، كذلك التدهور الذي عرفتته المؤسسة كان بسبب سياسات حكومية خاطئة والتغيرات التي عرفتتها الدولة الجزائرية وانتقالها من السياسة الاقتصادية الاشتراكية إلى السياسة الاقتصادية الرأسمالية وصولا لاقتصاد يمكن القول عليه أنه اقتصاد مختلط وغير واضح، كل هذا كان سببا في التأثير على سياسة المؤسسة بالسلب، كذلك تدهور نوعية الموارد البشرية ففي القديد كانت الموارد البشرية لمؤسسة TIFIB ذو نوعية وخبرة ومحبة للعمل وتتميز بالاجتهاد والانضباط، لكن ومع مرور الوقت وتغير الأجيال وسوء سياسة التوظيف وتفشي ظاهرة المحاباة والمحسوبية في التوظيف وكذا التغيير في القيم نحو الأسوء من خلال عدم الإنضباط في العمل والتغيب، ساهم كل هذا وغير ذلك في تدهور الموارد البشرية للمؤسسة.

س5: هل هناك خطة إستراتيجية للمؤسسة في إحداث التنمية وإحداث تغييرات إيجابية على مستوى المؤسسة؟

ج5: للأسف لا يوجد خطة إستراتيجية واضحة من قبل الإدارة العليا.

س6: هل هناك سياسة واضحة بخصوص التغيير في الموارد البشرية من حيث النوعية وكذا تكوين موارد بشرية كفاة؟

ج6: المؤسسة تشهد تراجعا في هذا المجال، وذلك لأن سياسة التكوين التي كانت موجودة قديما في المؤسسة تراجعت، فالمؤسسة قديما كانت تملك قاعة لتكوين عمالها وموظفيها ثلاثة الأشهر الأولى تكوين نظري وثلاثة أشهر الثانية تكوين ميداني في ورشات العمل ومرافقة الأساتذة المكونين، والذين لم ينجحوا في التكوين تقوم إدارة المؤسسة بإعادة تكوينهم مع الدفعة القادمة مع استغلال هؤلاء في مساعدة الأساتذة المكونين في تكوين الدفعة الجديدة من المتكونين نظرا لخبراتهم السابقة، لكن في التسعينات تم التخلي عن هذه السياسة التكوينية والتي أثرت فيما بعد على نوعية العمال والإداريين فيما بعد، وكانت النتائج سلبية حيث لوحظ تغيرات سلبية أثرت على أداء الموارد البشرية

وبالتالي أثرت بالسلب على أداء المؤسسة سلبيا، بالإضافة إلى عدم اهتمام المؤسسة بقضية الكفاءات ولا يوجد وعي بأهمية هذه الكفاءات في إنجاح المؤسسة.

س7: ما هي التغيرات التي عرفتتها المؤسسة من حيث عدد العمال على مستوى المؤسسة؟

ج7: في سنة 1985 كانت المؤسسة تشغل 1200 شخصا من عمال وإداريين، وبعدها بدأت تشهد مؤسسة TIFIB مغادرة للعمال سواءا بتحولهم لأماكن عمل أخرى أو تقاعدهم وكذا تسريح الدولة للعديد من الموظفين وفي سنة 1996 أصبح عدد عمال TIFIB حوالي 800، وفي أواخر سنة 1996 أصبح عدد العمال حوالي 400 موظف، وحاليا عدد الموظفين و340 موظف، حيث نلاحظ تراجع مستمر في عدد العمال وهذا ما يؤثر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدولة الجزائرية بصفة سلبية، وهذا التراجع في عدد الموظفين راجع كذلك لقانون التقاعد المسبق ومختلف القوانين الغير مدروسة بشكل استراتيجي ما تسبب في الخروج المبكر للعديد من الكفاءات والخبرات.

س8: هل تمتلك المؤسسة لكفاءات بشرية؟

ج8: نعم تمتلك المؤسسة لكفاءات بشرية لكن قليلة، فالكمي أصبح أكثر من النوعي من حيث الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وهذا يرجع لغياب سياسة تغيير للموارد البشرية نحو الأحسن، ونظرا لعدم العدالة في التوظيف في المؤسسة ووجود أساليب تمييز بالغموض والانحراف تسبب في غياب الكفاءات على مستوى المؤسسة، وغياب ثقافة الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك غياب تساوي الفرص في الأجر والمنح والترقيات وهذا ما أثر في نفسية العديد من الموارد البشرية وفي تناقص أدائهم في المؤسسة.

س9: هل شهدت المؤسسة تغييرات تكنولوجية؟

ج9: نعم من حيث معدات الإنتاج لكن لم تعرف التغيير المطلوب وذلك بقلة استغلال هذه المعدات الجديدة وخصوصا في حالة تعطلها فهذه المعدات الحديثة يمكن أن تتعطل بسبب الغبار فقط بالإضافة إلى تعقد التكنولوجيا

فيها وعدم وجود الكفاءات اللازمة من أجل إصلاحها، بالإضافة إلى أن المؤسسة عرفة تحسنا في تكنولوجيا الإعلام الآلي لكن نقص ثقافة التعامل مع هذه البرامج والحواسيب جعل استغلالها محدودا وساهم في استمرار الإدارة الورقة بشكل ملحوظ، كذلك تعاني المؤسسة من نقص المواد الأولية في نشاطها.

س10: هل عرفت المؤسسة تغييرات واصلاحات على مستوى هيكلها التنظيمي؟

ج10: لا لم تعرف المؤسسة لتغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي لا من ناحية إعادة تنظيمه أو إصلاحه، فالهيكل ثابت ويتميز بالجمود، وكذلك عند وجود مناصب شاغرة لا يتم نقل الموظفين خاصة منهم ذوي الخبرة خوفا من ضياع هذه الخبرة من أحد مصالح المؤسسة، وهذا ما يتسبب في حرمان المصالح الأخرى من هذه الكفاءة أي النظر لتغير الموظفين من مكان عمل إلى آخر وتنقلهم ولو مؤقتا نظرة سلبية، وهذا يدخل أساسا في مشكلة التفكير وأزمة القيم التي تعاني منها المؤسسة.

س11: هل هناك وعي بأهمية القيم من قبل إدارة المؤسسة وأفرادها؟

ج11: نعم يوجد وعي ببعض القيم كاحترام مواعيد العمل واحترام نظام المؤسسة إلا أن هذا الوعي يبقى نسبي وبشكل متفاوت بين أفراد المؤسسة، إلا أنه لا يوجد قيم وثقافة موحدة وقوية موجهة بشكل أساسي لخدمة المؤسسة.

س12: هل هناك تغييرات على مستوى نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالمؤسسة؟

ج12: نعم يوجد نوعي من التغييرات حيث عند تغير بعض الأنظمة والقوانين فتتغير بذلك الأنظمة المعلوماتية للمؤسسة التي تستغلها في الحصول على المعلومات والتقارير والملفات لاتخاذ القرارات الإدارية.

س13: هل هناك سياسة تنمية للموارد البشرية واضحة وتقوم المؤسسة بتطبيقها ميدانيا؟

ج13: لا يوجد سياسة واضحة في تنمية الموارد البشرية، بدليل تناقص تكوين الموظفين وكذا تناقص الاهتمام بالتعليم وتطوير الموظفين على كل ما هو جديد فهذه الثقافة غائبة على مستوى المؤسسة.

س14: هل عرفت المؤسسة تغييرات ساهمت في تطوير المؤسسة أو أحدثت إدارة المؤسسة لأليات لتنمية المورد البشري ساهمة بالنهوض بالموارد البشرية والمؤسسة؟

ج14: المؤسسة صحيح قامت بتغييرات سواء على مستوى التكنولوجيا وتطوير معدات الإنتاج والعمل بالإعلام الآلي إلا أن خروجها من التدهور الذي تعرفه منذ سنوات لازالت تعيشه سواء من ناحية الموارد البشرية وكذا التدهور على مستوى أداء المؤسسة بشكل عام، وذلك لأن المشكل أصلا لم تقم بمعالجته وهو سوء التسيير من قبل الإدارة حيث أن هناك من المسيرين بمختلف مراتبهم الإدارية عند قيامهم في العديد من المرات بمهام عمل والذهاب إلى الإدارة العليا الموجودة في العاصمة فإن أغلب ما يميز هذه المهام هو السياحة والقليل من الجدية في العمل من قبلهم ، كذلك عدم وجود القيم التي تحث عن العمل والانضباط وإتقان العمل إلا من قبل فئة قليلة من الموظفين، فالمشكل في سوء تسيير من قبيل الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ويغلب على العديد من المسؤولين على مستوى المؤسسة جانب الأناية واللامبالاة في التسيير مما جعل المؤسسة تعيش تراجعاً في العديد من المجالات على الرغم من وجود تغييرات إلا أنها تظل تغييرات سطحية وليست جوهرية فأهم تغيير وإصلاح هو إصلاح قيم وسلوكيات الإنسان أولاً.

س15: ما هو أهم التغييرات التي طرأت على المؤسسة وجعلها تتراجع إقتصادياً؟

ج15: أهم تغير تسبب في تراجع المؤسسة هو تدهور القيم الإيجابية التي تدفع بالعمل نحو الأحسن، وهو ما يفسر تراجعها ونتج عنه كذلك تأثر اقتصاد الوطن بشكل سلبي، وكذا التأثير على الأوضاع الاجتماعية سلباً على المجتمع الجزائري وتفشي الآفات الاجتماعية بكل أنواعها من إدمان وبطالة وغير ذلك.

س16: هل التغييرات التي عرفتتها المؤسسة ساهمت في تنمية الموارد البشرية؟

ج16: نعم هناك تغييرات ساهمت في بعض الجوانب في تطوير الموارد البشرية مثل التغيير في التكنولوجيا وآلات الإنتاج وتكوين العمال عن كيفية استعمالها كل هذا ساهم في تطوير معارفهم وخبراتهم بالإضافة إلى بعض التغييرات على مستوى نظم المعلومات والإجراءات الإدارية في ضبط وتنظيم العمل والعمال ساهمت في تعلم العمال للنظام في

العمل وتسهيل التواصل بين مرافق المؤسسة، إلا أن هذه التغييرات لا تزال متواضعة ولم تكون تغييرات جذرية تمس المورد البشري في الأساس الذي هو أهم مكون في المؤسسة وبتنميته تنمو وتزدهر المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام الجزء الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

النسبة	التكرار	نوع الجنس
77.1%	27	ذكر
22.9%	8	أنثى
100%	35	المجموع

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من خلال الجدول رقم (05) المبين أعلاه نلاحظ، أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 77.1%، أما نسبة الإناث كانت 22.9% وهذا ما لاحظته خلال ذهابي للمؤسسة عدة مرات حيث لاحظت أن عدد الذكور في المؤسسة أكثر من عدد الإناث بشكل ملحوظ وواضح، وذلك قد يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة حيث أصبح نشاط النسيج والأقمشة يلقي إقبالا من قبل الذكور، كذلك بالإضافة إلى ذلك وجود نشاطات كثيرة في المؤسسة والتي يقوم بها الذكور ويتواجد فيها عدد كبير من الموظفين مثل وظيفة الحراسة والأمن بشكل دوري خلال اليوم ويكون بالتناوب، بالإضافة إلى وظيفة نقل المنتجات وكذا جلب المواد الأولية، كل هذا ساهم في جعل نسبة الذكور أكثر من الإناث على مستوى المؤسسة .

ثانيا: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

النسبة %	التكرار	السن
2.9%	1	أقل من 25 سنة
31.4%	11	من 25 إلى أقل من 35 سنة
28.6%	10	من 35 إلى أقل من 45 سنة
37.1%	13	من 45 فأكثر
100%	35	المجموع

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة الرابعة من 45 فأكثر بنسبة 37.1%، وهذا يرجع لأن المؤسسة قديمة فقد بدأت نشاطها في بداية 1980، بالإضافة إلى ذلك فقد لوحظ وجود العديد من كبار السن على مستوى المؤسسة، وهناك العديد منهم من هو قريب من التقاعد وهناك كذلك من هم يعدون ملف التقاعد، كل هذا يدعم ويفسر تواجد هذه الفئة في المرتبة الأولى من حيث عددها على مستوى المؤسسة، الفئة الثانية من 25 إلى أقل من 35 سنة جاءت في المرتبة الثانية، وهذا يرجع لنسبة الشباب المتواجدة بكثرة على مستوى المؤسسة حسب ما لوحظ وكذلك التوظيف الذي شهدته المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، حيث قامت المؤسسة بتوظيف العديد من الشباب المتخرجين من الجامعات والمعاهد في تخصصات مختلفة من علوم التسيير وعلوم الكهرباء و تخصص الحياطة وغير ذلك، حيث شهدت المؤسسة استقطاب للشباب خلال هذه السنوات الأخيرة وهذا كذلك ما قاله مدير مصلحة الموارد البشرية بالنيابة للمؤسسة ثم تأتي الفئة الثالثة من 35 إلى أقل من 45 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 28.6% وهذا راجع لتقدم العديد من الموظفين في السن الذين توظفوا خلال مراحل نشاط المؤسسة ، ثم الفئة الأولى اقل من 25 سنة تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 2.9%، وهذا يرجع إلى أن الشباب الذين هم أقل من 25 سنة العديد منهم لم يكملوا دراستهم، وكذلك لصعوبة التوظيف وكذا عدم فتح المؤسسة لتوظيف معتبر خاصة وما تشهده

المؤسسة من تراجع اقتصادي، وهذا يعتبر من بين العوامل المهمة التي جعلت هذه الفئة في المرتبة الأخيرة وبنسبة ضعيفة وعموما نلاحظ أن ترتيب الفئات العمرية منطقي نظرا لعمر المؤسسة والظروف التعليمية والاقتصادية والإجتماعية التي تعرفها البلاد، كما نلاحظ هناك نوع من التوازن بين الأجيال من حيث عددهم وتقارب أعداد الموظفين من الشباب والكهول وحتى المتقدمين في السن وهذا ما يلاحظ من الجدول.

ثالثا: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
31.4%	11	ثانوي فأقل
20%	07	تقني سامي
31.4%	11	ليسانس
14.3%	05	ماستر أو مهندس
2.9%	01	دراسات عليا
100%	35	المجموع

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول رقم (07) المبين أعلاه أن فئة ثانوي فأقل جاءت بنسبة مرتفعة قدرت 31.4% وهذا يرجع أن نسبة كبيرة من الموظفين القدامى الذي توظفوا في المراحل الأولى للمؤسسة كانوا يملكون مستوى ثانوي فأقل نظرا لما كانت تتميز به تلك المرحلة من سهولة للتوظيف، لكن كذلك يتميزون بالنوعية والكفاءة في العمل ثم تأتي فئة ليسانس بنفس النسبة 31.4% نظرا لتوظيف المؤسسة لمجموعة كبيرة من خريجي المعاهد والجامعات، ثم تأتي فئة التقني السامي بنسبة 20% وهي نسبة معتبرة وجاءت بسبب طابع نشاط المؤسسة والذي في العديد من نشاطاتها الإنتاجية يجب أن يتميز عمالها بالكفاءة في ورشات النسيج وكذا التعامل مع الات الإنتاج، وهو ما يتطلبه وجود شباب متكون في معاهد التكوين الوطني والحامل لشهادة تقني سامي في مثل هذه الأنشطة التي تميز المؤسسة، ثم تأتي

فئة الماستر أو المهندس بنسبة 14.3% وذلك قد يرجع لعدم احتياج المؤسسة لمثل هؤلاء الأشخاص إلا في عدد قليل مثل المهندسين المختصين في صيانة آلات النسيج ومختلف معدات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة، ثم تأتي فئة الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة 2.9% وهذا ما يدل عدم اهتمام الكثير من المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها بالكفاءات العلمية المتميزة ذات الدرجات العلمية المرتفعة وما تسبب في نقص أداء هذه المؤسسات.

رابعاً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار عدد سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
17.1%	06	أقل من 5 سنوات
20%	07	من 5 إلى 10 سنوات
28.6%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
34.3%	12	من 15 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار عدد سنوات الخبرة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن فئة من 15 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 34.3% وهذا يرجع لكون هناك العديد من الموارد البشرية التي كانت تعمل بالمؤسسة منذ فترة طويلة حسب ما تم التصريح به في المقابلة، كما يعود إلى بطئ التوظيف في المؤسسة بعناصر جديدة وتمسك المؤسسة بمواردها البشرية القديمة، أما فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة جاءت في المرتبة الثانية، وهي نسبة جيدة فعندما نلاحظ هذين الفئتين نلاحظ أن المؤسسة تمتلك لمجموعة من الموارد البشرية ذات الخبرة المعتبرة في العمل، إلا أن هذه النسبة لم تلقى الدعم والاستثمار في خبراتها وقدراتها حسب ما جاء في المقابلة، أما فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 20% وهذا يرجع إلى مجموعة الموارد البشرية التي تم توظيفها خلال السنوات الماضية والتي عملت في المؤسسة ومكنتها

من تحصيل سنوات عمل لا بأس بها، لكن خلال السنوات الأخيرة بدأت المؤسسة توظف بطريقة غير علمية بعيدة عن الموضوعية، مما جعل هناك الكمية و قلة النوعية في المورد البشري حسب ما جاء في المقابلة، مما يدل بخصوص هذه الفئة أن سنوات عملها تدل على فترة زمنية من العمل أكثر منها خبرات مكتسبة، كما جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 17.1 % وهو ما يفسر تقريبا كما الحال بالنسبة للفئة الثالثة والنسبة متقاربة بين الفئتين الأخيرتين، إلا أنه يلاحظ عموما أن فئة الموارد البشرية التي تمتلك عدد سنوات معتبرة على مستوى المؤسسة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في تعليم ونقل الخبرات للفئات الشابة ذات سنوات عمل قليلة على مستوى المؤسسة.

المطلب الرابع: تحليل وتفسير المتغير المستقل والمتغير التابع

نتناول في هذا المطلب إلى كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين التغيير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، ونتطرق إلى اختبار دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة باستخدام معامل R square.

وللحكم على درجة الموافقة التي يشير إليها المتوسط الحسابي، فقد تم تحديد ثلاث مستويات لها (مرتفعة،

متوسطة، ومنخفضة) وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى للبدال} - \text{الحد الادنى للبدال}) \div \text{عدد المستويات} = (5-1) \div 3 = 1.33$$

وبالتالي تكون المستويات كالتالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1 إلى 2.33 فإن درجة الاستجابة تكون "منخفضة"

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 2.34 إلى 3.67 فإن درجة الاستجابة تكون "متوسطة"

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 3.68 إلى 5 فإن درجة الاستجابة تكون "مرتفعة".

كما هو مبين في الجدول التالي:

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	2.32-1	3.66-2.33	5-3.67

الجدول رقم 09: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

المصدر: نور الهدى بوطبة ، مرجع سابق، ص 140.

أولاً-تحليل وتفسير محور المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي للمؤسسة:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هي مستوى وجود التغيير التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-تقوم المؤسسة بتغيير خطة عملها في المدى الطويل تبعاً للتغيرات الحاصلة.	03,37	01,165	2	متوسط
2 -تقوم المؤسسة باشتراك جميع الموظفين في اعداد وتنفيذ خططها.	02,97	01,200	5	متوسط
3 -تعمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها وأهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين.	03,03	01,248	4	متوسط
4 -قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية وحسنت من مكانتها الاقتصادية.	03,20	0,964	3	متوسط
5-تتعمد المؤسسة بالقيام بتغيير خططها بشكل يراعي ويهتم بتطوير الأفراد والمؤسسة معا.	03,37	01,140	1	متوسط
اجمالي بعد التغيير الاستراتيجي للمؤسسة	03,1886	0,92665	6	متوسط
6-تقوم المؤسسة بنقل الموظفين من مكان عمل لأخر بغية تنمية خبراتهم وتحسين أدائهم.	03,03	01,294	4	متوسط
7-تقوم إدارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة.	03,63	01,114	1	متوسط
8 -تسعى المؤسسة للحصول على كفاءات جديدة وذلك سواء	03,51	01,147	2	متوسط

				من المعاهد أو الجامعات أو غير ذلك.
متوسط	3	01,136	03,34	9- تعمل المؤسسة على التغيير النوعي للأفراد وذلك بإتباع أنظمة تكوين وتدريب مناسبة.
متوسط	1	0,93418	03,3786	اجمالي بعد تغيير الموارد البشرية
متوسط	1	01,056	03,66	10- تقوم المؤسسة بتغييرات على مستوى وسائلها التقنية التي تستخدمها وذلك لتحسين تصنيع وتسويق منتجاتها.
متوسط	3	0,853	03,09	11- تقوم المؤسسة بتغييرات تكنولوجية على مستوى جميع مصالح ووحدات المؤسسة لتحسين إدارة عملياتها وأنظمتها.
متوسط	2	01,141	03,14	12- تهتم المؤسسة بتطوير موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستجدات التكنولوجية.
متوسط	2	0,86232	03,2952	اجمالي بعد التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة
متوسط	3	01,052	03,20	13- تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين بهدف تحسين الأداء.
متوسط	2	01,031	03,23	14- تقوم المؤسسة بإصلاحات على مستوى هيكلها لتحسين أدائها.
متوسط	1	01,037	03,43	15 تعتبر المؤسسة حسن التنسيق بين أقسامها من أسس النجاح، ولذلك تسعى لإجراء التغييرات المطلوبة كلما دعت الظروف لذلك.
متوسط	4	0,92934	03,2857	اجمالي بعد التغيير في الهيكل التنظيمي
متوسط	1	01,090	03,40	16- تهتم المؤسسة بالمبادئ والقيم التي تحدد سلوك أفرادها في تأدية مهامهم.
متوسط	3	01,083	03,34	17- تقوم المؤسسة بدعم القيم الإيجابية وبتغيير القيم السلبية إلى قيم أحسن تحدم أهداف الأفراد والمؤسسة.
متوسط	2	01,060	03,37	18- هناك رؤية مستقبلية للمؤسسة تسعى للتغيير، من خلال تطوير وتحسين قيم التنمية المستمرة لدى الأفراد.
متوسط	4	01,071	03,03	19- هناك وعي لدى الأفراد داخل المؤسسة بأهمية تأثير القيم في توجيه أعمالهم.
متوسط	3	0,90980	03,2857	اجمالي بعد التغيير في القيم المهنية للمؤسسة
متوسط	1	01,120	03,26	20- تمتلك المؤسسة لنظام معلومات إدارية يمكنها من الحصول عل المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة.
متوسط	3	01,098	03,17	21- قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى أنظمة معلوماتها الإدارية بهدف تحسين وتطوير طرق وإجراءات العمل.

متوسط	4	01,150	03,17	22-تتم المؤسسة بتحسين أنظمتها المعلوماتية من أجل تحسين إنتاجها وزيادة قدراتها التنافسية.
متوسط	2	01,023	03,20	23- عند احداث المؤسسة لتغييرات على مستوى أنظمتها تقوم بإجراء عمليات تكوينية لموظفيها لمواكبة هذه التغييرات.
متوسط	5	0,86134	3,2000	اجمالي بعد التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة
متوسط		0,77763	3,2671	التغيير التنظيمي ككل

الجدول رقم 10: تحليل عبارات محور التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول 10 وما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات من الملاحظة والمقابلة تبين ما يلي:

1-تحليل بُعد التغيير الاستراتيجي للمؤسسة:

يلاحظ أن عبارة اهتمام المؤسسة بالقيام بتغيير خططها بشكل يراعي ويهتم بتطوير الأفراد والمؤسسة معا جاءت في المرتبة الأولى على مستوى هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري قدره 1.14، كما تم التوصل إلى مستوى قبول من حيث اتجاه الآراء إلى مستوى المتوسط، وهذا ما يفسر نسبة التوافق وعدم إعطاء الأهمية الجيدة بتغيير خطط المؤسسة خاصة التغييرات الاستراتيجية التي تهتم بالجانب البشري على مستوى المؤسسة والاهتمام بتنميته، حيث نلاحظ من خلال هذه النتيجة التي تم التوصل إليها عدم الاهتمام الكافي بهذا الأمر، وجاءت عبارة قيام المؤسسة بتغيير خطة عملها في المدى الطويل تبعا للتغيرات الحاصلة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره 3.37 وانحراف معياري مقداره 1.165، وعبارة قيام المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية وحسنت من مكانتها الاقتصادية جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري 0.964، كما أن مستوى اتجاه الآراء في هذين العبارتين كان متوسطا، وهو ما يعكس كذلك المستوى المتواضع والغير الجيد في قضية اهتمام المؤسسة بتغيير خططها على المدى البعيد وتحسين إنتاجها الاقتصادي خاصة، وحسب ما جاء في المقابلة التي مع مدير مصلحة الموارد البشرية الذي أكد هذا الموضوع وذلك لأن المؤسسة تابعة للدولة ولم تخرج من عقلية الجمود وعدم التجديد بنفسها وتنتظر التغيير من الدولة، وجاءت عبارة عمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها وأهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين

في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 3.03، وعبارة تقوم المؤسسة باشتراك جميع الموظفين في اعداد وتنفيذ خططها جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.2، ومستوى اتجاه الآراء جاء متوسطا كذلك لهذين العبارتين، ويفسر مجيء هذين العبارتين في المرتبتين الآخريتين رغم أهميتهما في بعد التغيير الاستراتيجي بعدم الاهتمام المؤسسة بشرح خطط المؤسسة من قبل الإدارة العليا لموظفيها والاهتمام الضعيف باشتراك جميع الموظفين في خططها وهذا ما دعمه المسؤول في المقابلة والعديد من الموظفين على مستوى المؤسسة، بحيث لا يوجد مثل هذا الوعي بأهمية التحوار مع الموظفين في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة واشراكهم في اعدادها وقد يقتصر الأمر إلا في تنفيذ الخطط.

وعموما جاء بعد التغيير في استراتيجية المؤسسة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.188 وانحراف معياري 0.926، و مستوى اتجاه الآراء المبحوثين جاء متوسطا كنتيجة لما جاء من عبارات مكونة لهذا البعد، وهذا يظهر عدم الاهتمام الجيد لهذا البعد وعدم جدية المؤسسة في هذا الموضوع، رغم أن التغيير الاستراتيجي والتخطيط له يجب أن يكون من الأولويات وهو من الدعائم الأولى لبقية التغييرات الأخرى، وهذا يعكس التوجه الخاطئ للمؤسسة، وهذا ما أكده لي مدير الموارد البشرية للمؤسسة بالنيابة على أن هناك غياب وعدم اهتمام بالجانب الاستراتيجي وهو ما يعكس عدم الاهتمام الكافي بالتغيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

2-تحليل بُعد تغيير الموارد البشرية:

جاءت عبارة قيام إدارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 وانحراف معياري قدر ب 1.114 وبمستوى متوسط وهذا يعد مقبولا ومنطقيا، حيث أن المؤسسة وكما جاء في المقابلة تقوم بإحداث ترقية لموظفين بغية تحضيرهم لتقلد مناصب لأفراد سيغادرون المؤسسة، أما عبارة سعي المؤسسة للحصول على كفاءات جديدة وذلك سواءا من المعاهد أو الجامعات أو غير ذلك جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.51 وانحراف معياري قدر ب 1.147 وبمستوى متوسط، وذلك لأن المؤسسة في العديد من المناصب الإدارية وكذا الإنتاجية فهي بحاجة إلى موارد بشرية

متخصصة ومتخرجة من المعاهد والجامعات، إلا أن عملية التوظيف هي ما تشكل الجانب السلبي بحيث يتم التوظيف في العديد من المرات بطرق ملتوية وهو ما يعكس حصول المؤسسة على أفراد متخرجين من الجامعات والمعاهد لكن غير أكفاء بسبب سوء عملية التوظيف التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما أكده لي المسؤول في المقابلة، أما عبارة عمل المؤسسة على التغيير النوعي للأفراد وذلك بإتباع أنظمة تكوين وتدريب مناسبة فجاءت في المرتبة الثالثة، رغم أهميتها وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.34 وانحراف معياري قدر بـ 1.136 ومستوى اتجاه اراء متوسط، حيث كما جاء في المقابلة أن المؤسسات خلال السنوات الأخيرة شهدت تأخرا وتراجعا في مسألة اكتساب أفراد ذو نوعية جيدة من خلال نقص تكوينهم على مستوى المؤسسة، بعكس ذلك قديما وهذا ما جعل المؤسسة تتميز بالكمية دون النوعية في السنوات الاخيرة من ناحية الموارد البشرية، وهذا ما يشكل خطرا على المؤسسة ونجاحها، فنوعية الموارد البشرية وكفاءته من بين الأمور الأساسية التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة، أما عبارة قيام المؤسسة بنقل الموظفين من مكان عمل لأخر بغية تنمية خبراتهم وتحسين أدائهم جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.03 وانحراف معياري قدر بـ 1.294 و بمستوى اتجاه اراء متوسط، ويعكس هذا عدم الاهتمام الجيد بمسألة نقل الموظفين وتنمية خبراتهم حيث جاء في المقابلة أن مصالح المؤسسة التي تمتلك أفراد متميزين لا يتم نقلهم لمصلحة أخرى ولو مؤقتا وذلك بسبب ثقافة الأنانية وعدم التخلي على الأفراد المتميزين الذين يخدمون مصالحهم دون النظر لفائدة هؤلاء وما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة جراء تنقلهم من مكان عمل إل آخر على مستوى المؤسسة بغية تعلمهم ونقل حتى خبراتهم للموظفين الآخرين.

وعموما جاء بعد تغيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.378 وانحراف معياري قدر بـ 0.934 وبمستوى اتجاه آراء متوسط، وهو ما يعكس عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية والاهتمام خصوصا بتغييرها نحو الأحسن، جراء الاهتمام بالجانب الكمي دون الاهتمام بالجانب النوعي الجيد بخصوص الموارد البشرية، فمعظم التغييرات التي قامت بها المؤسسة بخصوص الموارد البشرية كانت تتميز بجلب الموارد

البشرية وتزويد المؤسسة بها دون الاهتمام بالجانب النوعي، وهو ما يظهر من خلال تراجع مسألة التكوين بالنسبة للمؤسسة وهو موضوع مهم يؤثر حتى على قضية تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

3-تحليل بعد التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة:

من خلال الجدول يتبين لنا أن عبارة قيام المؤسسة بتغييرات على مستوى وسائلها التقنية التي تستخدمها وذلك لتحسين تصنيع وتسويق منتجاتها جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.660 وانحراف معياري قدره 1.056 وبمستوى متوسط، وذلك لأنه حسب ما جاء في المقابلة أن المؤسسة خلال السنوات القليلة السابقة تدعمت بالعديد من وسائل الإنتاج على مستوى ورشات العمل، بالإضافة إلى استفادة المؤسسة من وسائل الإعلام الألي وذلك منذ مدة لمساعدة الموظفين في تأدية مهامهم وتحابوا مع ما يعيشه العصر من تقدم في مجال الإعلام الالي ، لكن ثقافة العديد من أفراد المؤسسة مازالت ضعيفة اتجاه وسائل الاعلام الالي والميل إلى العمل الورقي وذلك بحجة أن العمل الورقي آمن، وهذا ما جاء في تصريحات المسؤول الذي قمت بمقابله، كما أنه خلال ملاحظتي عند قيام بجولات دورية على مستوى الإدارة وورشات العمل لاحظت أن هناك تقدما في الجانب التكنولوجي إلا أن الاستثمار الأمثل لا يوجد، بسبب عدم المعرفة الجيدة بمثل هذه التكنولوجيات وكذا كيفية التعامل معها وهذا يرجع لنقص ثقافة التكنولوجيا، وكذا نقص الجانب التكويني وهذا سواء على مستوى الإدارة وحتى ورشات الإنتاج.

أما في المرتبة الثانية فجاءت عبارة اهتمام المؤسسة بتطوير موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستحدثات التكنولوجية بمتوسط حسابي قدره 3.140 وانحراف معياري قدره 1.141 وبمستوى اتجاه الآراء متوسط، أما المرتبة الثالثة فجاءت عبارة قيام المؤسسة بتغييرات تكنولوجية على مستوى جميع مصالحها ووحدات المؤسسة لتحسين إدارة عملياتها وأنظمتها بمتوسط حسابي قدره 3.090 وانحراف معياري قدره 0.853 وقد جاءت العبارتين بمستوى متوسط، وهذا رغم التغييرات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة إداريا وخاصة على مستوى ورشات العمل، وهذا يعود أساسا إلى غياب ثقافة التنمية والتكوين المستمر على التكنولوجيا سواء من قبل الإدارة العليا وحتى مواردها البشرية، وهو ما يعكس مشكلا حقيقيا بخصوص تواجد التكنولوجيا ودفع أموال كبيرة على هذه التكنولوجيا

سواء من جانب شرائها وحتى تكلفة إصلاحها في حالة تعطلها دون استغلالها في تحسين المورد البشري وكذا تطوير الإنتاج نحو الأحسن.

وقد جاء بعد التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.295 وانحراف معياري قدره 0.862، وهذا بسبب التغيير التكنولوجي الذي عرفته المؤسسة خلال السنوات الأخيرة خاصة في معدات الإنتاج.

4-تحليل بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

جاءت عبارة قيام المؤسسة بحسن التنسيق بين أقسامها من أسس النجاح ولذلك تسعى لإجراء التغييرات المطلوبة كلما دعت الظروف لذلك في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.037 ومستوى قبول متوسط من قبل المبحوثين، حيث لاحظت خلال زيارتي المتعددة خاصة على مستوى إدارة المؤسسة أن هناك نوع من التنسيق والتحاور بين العديد من أقسام المؤسسة، إلا أن هذا يبقى متواضعا نظرا أن هذا التنسيق يغلب عليه الجانب الإداري الروتيني وب عقلية قديمة، فقد لاحظت التنسيق بخصوص حضور وغياب العمال على مستوى مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى وكذا تنظيم ملفات الموظفين الخارجين في عطلة وغير ذلك من المسائل، دون تواجد تنسيق في كيفية الإنتاج أو تطويره وهذا ما أكده لي المسؤول في المقابلة.

أما عبارة قيام المؤسسة بإصلاحات على مستوى هيكلها لتحسين أدائها فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.230 وانحراف معياري قدره 1.031 ومستوى اتجاه الآراء كان متوسطا، أما المرتبة الثالثة فكانت لعبارة قيام المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين بتحسين أدائهم بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.052 واتجاه الآراء كان متوسطا، وذلك يرجع إلى حسب ما كان في المقابلة لكون أن المؤسسة لا تقوم بتغييرات كثيرة على مستوى هيكلها التنظيمي إلا في حالات الضرورة أو من أجل تسهيل تأدية المهام، والنظر إلى موضوع التغيير في الهيكل التنظيمي وتنظيم الوظائف بنظرة تقليدية وليست النظرة الحديثة التي تهدف إلى جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة يسهل ويطور من العمل على مستوى المؤسسة.

وقد جاء بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الرابعة بالنسبة لباقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.285 وانحراف معياري قدر بـ 0.929 ومستوى اتجاه الآراء متوسط، وذلك يرجع لعدم اهتمام المؤسسة بجانب التغيير في الهيكل التنظيمي، والذي يغلب عليه الجمود والبيروقراطية السلبية حسب ما لاحظته في المؤسسة وحسب ما جاء في المقابلة.

5- تحليل بعد التغيير في القيم المهنية للمؤسسة:

جاءت عبارة اهتمام المؤسسة بالمبادئ والقيم التي تحدد سلوك أفرادها في تأدية مهامهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 وانحراف معياري قدر بـ 1.090 ومستوى اتجاه الآراء متوسط، أما عبارة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وسعيها للتغيير وتحسين الأفراد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 وانحراف معياري قدر بـ 1.060 ومستوى اتجاه الآراء كان متوسطا، وهذا ما يعكس من خلال العبارتين اهتمام المؤسسة بمسألة قيم وسلوك الأفراد، خاصة ما لاحظته في كيفية ضبط استغلال مواد المؤسسة وكذا ضبط مواعيد العمل للموظفين، وذلك من أجل تنظيم العمل وانضباط العمال والسير الحسن للمؤسسة، إلا أن هذا يبقى متواضعا بالنظر لعدم وجود قيم أخرى مثل إتقان العمل والاجتهاد مثلما كان سابقا وفي الأجيال القديمة التي عملت بالمؤسسة، وهذا ما صرح به لي المسؤول عن الموارد البشرية بالمؤسسة، أما قيام المؤسسة بدعم القيم الإيجابية وتغيير القيم السلبية إلى قيم أحسن تخدم أهداف المؤسسة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.34 وانحراف معياري قدر بـ 1.083 ومستوى متوسط ووعي الأفراد داخل المؤسسة بأهمية تأثير القيم في توجيه أعمالهم جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.03 وانحراف معياري قدر بـ 1.071 ومستوى اتجاه الآراء كان متوسطا، حيث يتضح لنا أن الاهتمام بالقيم الإيجابية على مستوى المؤسسة لا يزال لا يلقى الاهتمام بل بالعكس يسود المؤسسة قيم سلبية وسلوكيات غير جيدة تؤثر على العمل بشكل سلبي مثل الأنانية والغياب والتهرب من العمل بدون سبب و الكسل في العمل، حسب ما جاء في المقابلة.

وعموما جاء بعد التغيير في القيم المهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.285 وانحراف معياري 0.909 ومستوى اتجاه الآراء متوسط، حيث أن المؤسسة وبالرغم من اهتمامها بقييم مثل الانضباط والحضور في العمل إلا أن هناك قيما أخرى غائبة مثل اتقان العمل والتعاون وهذا ما يساهم في التأثير على أداء الموارد البشرية بشكل سلبي.

6-تحليل بعد التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة:

جاء امتلاك المؤسسة لنظام معلومات إدارية يمكنها من الحصول على المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدر ب 1.120، أما إحداث المؤسسة لتغييرات على أنظمتها والقيام بإجراء عمليات تكوينية لموظفيها لمواكبة هذه التغييرات جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.20 وانحراف معياري قدر ب 1.023، وقد جاءت العبارتين بمستوى اتجاه الآراء متوسط، حيث أن حسب ما لاحظته فإن المؤسسة لديها أنظمة معلومات خاصة بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وحتى تسيير الموارد البشرية إلا أن عملها يتميز بالجانب الإداري التقليدي بعيدا عن كل ما هو استراتيجي يساهم في تحقيق التميز للمؤسسة وهذا ما أكدته لي بعض الموظفين في المؤسسة.

أما قيام المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى أنظمة معلوماتها الإدارية بهدف تحسين وتطوير طرق العمل جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.17 وانحراف معياري قدر ب 1.098، و اهتمام المؤسسة بتحسين أنظمتها المعلوماتية من أجل تحسين إنتاجيتها وزيادة قدراتها التنافسية جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.17 وانحراف معياري قدر ب 1.15، وكان مستوى هذين العبارتين الأخيرتين متوسطا، حيث ما يفسر عدم مضي المؤسسة في تنمية أنظمتها المعلوماتية هو ضعف جانب ثقافة الاستفادة بالتكنولوجيا التي يشهدها العالم يوميا بالإضافة إلى العمل الدائم بالنظام الورقي وعدم مواكبة التطورات الحاصلة، وقد فسر هذا في المقابلة بكون المؤسسة عمومية وتابعة للدولة ولا تتميز بهذا الفكر الجديد.

وقد جاء بعد التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وانحراف معياري قدر بـ 0.861 ومستوى اتجاه آراء العينة كان متوسطاً، وهو ما يعكس البطء وعدم الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة.

وكحوصلة فقد تم التوصل من خلال هذا الجدول إلى أن التغيير التنظيمي جاء بمتوسط حسابي قدر بـ 3.267 وانحراف معياري قدر بـ 0.777 وجاء مستوى اتجاه آراء المبحوثين متوسطاً، بالإضافة إلى ما تم ملاحظته والوصول إليه من خلال المقابلة أن مستوى التغيير التنظيمي جد متواضع، باستثناء بعض التغييرات التكنولوجية التي عرفتتها المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية، لكن بشكل عام فإن مستوى التغيير التنظيمي ذو نسبة قليلة مقارنة بما يشهده العالم خاصة المؤسسات المتقدمة التي تعرف تغييراً مستمراً وتقدماً في العديد من المجالات البشرية والإدارية وغير ذلك، بعكس مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة التي لا تشهد تغييراً نحو الأحسن بل بالعكس من ذلك فهي تعرف تراجعاً في العديد من المجالات خاصة في الجانب البشري والقيم المهنية، وهو ما يعد خطيراً لمسار مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

ثانيا-تحليل وتفسير محور المتغير التابع تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
24- لدى المؤسسة سياسات وبرامج واضحة تحدف من خلالها لتطوير قدرات مواردها البشرية.	03,26	01,094	2	متوسط
25- تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تمكنها من تحسين أدائها.	03,31	01,157	1	متوسط
26- تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في ظروف العمل بغية تنمية مواردها البشرية.	03,20	01,158	3	متوسط
27- تقوم المؤسسة بتقديم حوافز ومكافآت للأفراد المتميزين وذلك بهدف التطوير من امكانياتهم.	02,77	01,352	7	متوسط
28- تشجع المؤسسة التهاور وتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين من أجل مساعدة بعضهم على تحسين أدائهم.	03,09	01,147	5	متوسط
29- تهتم المؤسسة بتنمية موظفيها نفسيا واجتماعيا.	02,86	01,240	6	متوسط
30- تهتم المؤسسة بعملية تقييم الموظفين بشكل دوري للوقوف على الاختلالات، ومعالجتها في وقتها باستخدام الأساليب التعليمية المناسبة.	02,86	01,240	6	متوسط
31- تعتبر المؤسسة تكوين وتنمية أفرادها مسألة مستمرة تحرص على القيام بها بشكل متواصل.	03,17	01,043	4	متوسط
تنمية الموارد البشرية ككل	03,0643	0,98908		متوسط

الجدول رقم 11: تحليل عبارات محور تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

-تحليل المتغير التابع تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:

نلاحظ العبارة اعتبار المؤسسة تنمية الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تمكنها من تحسين أدائها جاءت

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.31 وانحراف معياري قدر ب 1.157 ومستوى قبول جاء متوسطا، وعليه

فإن تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة كاعتبارها استثمارا حقيقيا وليس مجرد تكاليف لا يلقى هذا الموضوع

الدعم، فالمؤسسة تنظر على أن تكوين الموارد البشرية على أنه تكاليف وهو ما يفسر تراجع عدد التكوينات في السنوات القليلة الماضية حسب ما جاء في المقابلة.

جاءت العبارة لدى المؤسسة سياسات وبرامج واضحة تهدف من خلالها لتطوير قدرات مواردها البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره ب 3.26 وانحراف معياري قدره ب 1.094 ومستوى قبول متوسط، حيث أن المؤسسة وحسب ما جاء في المقابلة تمتلك خطط جد متواضعة في مجال التكوين وتدريب موظفيها ولا تتميز بالاستمرارية، كما جاءت العبارة قيام المؤسسة بالتحسين المستمر في ظروف العمل بغية تنمية مواردها البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 1.158 ومستوى قبول متوسط، حيث أن المسؤول الذي قمت بمقابته أكد لي أن هناك نوعا من التحسين في ظروف الموظفين وكذا لامتلاكهم للعديد من الحقوق، إلا أن الموظفين لا يؤدون واجباتهم كما ينبغي، وهذا يعود بالأساس إلى عدم الاهتمام بنوعية المورد البشري والاهتمام أكثر بالجانب الكمي للموظفين، وجاءت عبارة اعتبار المؤسسة تكوين وتنمية أفرادها مسألة مستمرة تحرص على القيام بها بشكل متواصل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قدره 1.043 ومستوى قبول متوسط، حيث أن المؤسسة لا تعتبر التكوين عملية مستمرة وإن قامت بالتكوين يكون ذلك بشكل مؤقت، وجاء تشجيع المؤسسة التحوار وتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين من أجل مساعدة بعضهم على تحسين أدائهم في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره ب 1.147 و مستوى القبول متوسط، وجاء اهتمام المؤسسة بتنمية موظفيها نفسيا واجتماعيا في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري قدره ب 1.240 ومستوى القبول متوسطا، حيث حسب ما جاء في المقابلة أن المؤسسة لا تزال بعيدة عن مثل هذه النظرة المتقدمة في الاعتناء بالجانب البشري وتحقيق الاستقرار النفسي والتماسك الاجتماعي وجاء اهتمام المؤسسة بعملية تقييم الموظفين بشكل دوري للوقوف على الاختلالات، ومعالجتها في وقتها باستخدام الأساليب التعليمية المناسبة في المرتبة السادسة كذلك بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري قدره ب 1.240 ومستوى قبول متوسط، كما جاء قيام المؤسسة بتقديم حوافز ومكافآت للأفراد المتميزين وذلك بهدف التطوير من امكانياتهم في المرتبة السابعة

بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 1.352، و مستوى قبول متوسط، حيث حسب ما جاء في المقابلة أن المؤسسة ما زالت بعيدة عن مثل هذه السلوكيات التحفيزية التي تقيم الموظفين وكذا تشجع المتميزين، مما يؤثر هذا على تنمية الموارد البشرية بشكل سلبي.

وكحصيلة فإن تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة جاء بمتوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 0.989 ومستوى القبول متوسط، وحسب ما لاحظته وما جاء من تصريحات في المقابلة وبكل موضوعية وعلى الرغم من أن المؤسسة مؤسسة اقتصادية إلا أن مستوى تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا يلقى اهتماما كبيرا نظرا لنقص العمليات التكوينية والتعليمية، بالإضافة إلى غياب نظرة جديّة من قبل الإدارة العليا في تنمية مواردها البشرية وتحسين أدائهم وبالتالي تطوير المؤسسة.

المطلب الخامس: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي مع تنمية الموارد

البشرية الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية		المتغيرات المستقلة
0,687**	معامل الارتباط	التغيير الاستراتيجي للمؤسسة
0,000	مستوى الدلالة	
0,625**	معامل الارتباط	تغيير الموارد البشرية
0,000	مستوى الدلالة	
0,559**	معامل الارتباط	التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة
0,000	مستوى الدلالة	
0,743**	معامل الارتباط	التغيير في الهيكل التنظيمي
0,000	مستوى الدلالة	
0,830**	معامل الارتباط	التغيير في القيم المهنية للمؤسسة
0,000	مستوى الدلالة	
0,727**	معامل الارتباط	التغيير في نظم المعلومات الإدارية
0,000	مستوى الدلالة	

0,814**	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي ككل
0,000	مستوى الدلالة	

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول رقم 12 :مصنوفة الارتباط بين التغيير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- نلاحظ أن الارتباط بين التغيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بلغ معامل الارتباط 0,687 ومستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ومنه التغيير الاستراتيجي أبرز وجود علاقة ارتباط جيدة ذو دلالة إحصائية مع تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال دراسة الارتباط بين تغيير الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، أن معامل الارتباط 0,625 ومستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ، ومنه وجود علاقة ارتباط جيدة لتغيير الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية مع تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال دراسة الارتباط بين تغيير التكنولوجيا وتنمية الموارد البشرية، أن معامل الارتباط بلغ 0.559 ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ، ومنه وجود علاقة ارتباط متوسطة لتغيير التكنولوجيا مع تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال دراسة الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، أن معامل الارتباط بلغ 0.743 ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ، ومنه وجود علاقة ارتباط قوية للتغيير في الهيكل التنظيمي مع تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال دراسة الارتباط بين التغيير في القيم المهنية وتنمية الموارد البشرية، أن معامل الارتباط بلغ 0.830 ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ، ومنه وجود علاقة ارتباط قوية للتغيير في القيم المهنية مع تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال دراسة الارتباط بين التغيير في نظم المعلومات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، أن معامل الارتباط بلغ 0.727 ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$ ، ومنه وجود علاقة ارتباط قوية للتغيير في نظم المعلومات الإدارية مع تنمية الموارد البشرية.

كما تبين كحصيلة اجمالية وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التنظيمي مع تنمية الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط 0.814 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من $\alpha=0.01$.

المطلب السادس: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 10، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) تكون أكبر من 0.05، والجدول رقم (13) يبين النتائج

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,258	3,875	التغيير الاستراتيجي للمؤسسة
0,301	3,321	تغيير الموارد البشرية
0,301	3,325	التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة
0,351	2,850	التغيير في الهيكل التنظيمي
0,243	4,119	التغيير في القيم المهنية على مستوى المؤسسة
0,336	2,975	التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة

الجدول رقم 13: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين 2.850 و 4.119، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين 0.243 و 0.351، وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

ANOVA a

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	026,613	6	4,436	18,681	⁰ ,000 ^b
الخطأ	06,648	28	0,2370		
المجموع الدوري	33,262	34			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X6, X2, X4, X1, X3, X5

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.800$ ، معامل الارتباط $R=0.894$

الجدول رقم 14: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة

F المحسوبة 18.681 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول

أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 89.4% وهو يدل على ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين المستقل والتابع،

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.800 وهذا يعني أن 80% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية

تعود إلى تغيرات حاصلة على مستوى التغيير التنظيمي و20% الأخرى ترجع إلى عوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين

المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة،

ولدينا قيمة F المحسوبة 18.681 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

وكذلك بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية.

المطلب السابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية خلال تفسير علاقة كل بُعد من أبعاد التغيير

التنظيمي في تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

Coefficients^a

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0,176	1,388	0,231	0,246	التغيير الاستراتيجي للمؤسسة
0,576	0,565	0,087	0,092	تغيير الموارد البشرية
0,009	-2,820	-0,435	-0,498	التغيير في تكنولوجيا المؤسسة
0,107	1,663	0,237	0,253	التغيير في الهيكل التنظيمي
0,009	2,809	0,482	0,524	التغيير في القيم المهنية للمؤسسة
0,023	2,400	0,350	0,402	التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة

a. Dependent Variable : Y

الجدول رقم 15: اختبار دور أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة في تنمية الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

يتضح إلينا من خلال الجدول 15 ما يلي:

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.176$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.576$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.009$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في تكنولوجيا المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.10$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.009$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

لدينا مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.023$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا بشكل عام أنه يوجد دور للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، حيث أن المؤسسة تعرف بعض التغييرات التنظيمية وفي العديد من المجالات، إلا أن مثل هذه التغييرات تبقى نسبية ومتواضعة ولا تلعب الدور الحقيقي والاستراتيجي اللازم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، كما أن التغيير التنظيمي الذي تشهده المؤسسة في تنمية الموظفين لا يظل يتميز بالدور التقليدي، مثل التغيير في التكنولوجيا الذي تهدف من خلاله المؤسسة لزيادة الإنتاج وتقوية ميزتها التنافسية، وكذلك تحسين وتبسيط طريقة عمل الموظفين وتكوينهم على استعمالها لفترة بسيطة وتنمية قدراتهم وتعلمهم أكثر مثل هذه التكنولوجيا المساعدة في الإنتاج، دون أن يكون هذا التكوين يتميز بالاستمرارية، كذلك في مسألة التغييرات الحادثة في تنظيم العمل كالانضباط في المسؤوليات والمهام، وكذا وجود نظام وإجراءات إدارية مضبوطة للتحكم في العاملين وجعلهم يتصرفون بالالتزام في العمل، وغير ذلك من التغييرات صحيح تعتبر مساعدا في تنمية المورد البشري ولكن بنظرة تقليدية لا ترقى للنظرة الحديثة في استغلال مثل هذه التغييرات في جعل المورد البشري محبا لمؤسسته وكأنها أسرته يعمل على تطوير ذاته من أجل تطويرها، وذلك من خلال جعله موردا استراتيجيا يتميز بالكفاءة ويشارك في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون يتصف بتكوين مستمر وله قابلية بتكوين نفسه، وكذا يتصف بقيم إيجابية تدعم نجاح المؤسسة حسب ما جاء في الجانب النظري.

عدم وجود دور للتغيير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وذلك يعود في الغالب لعدم وجود توجه استراتيجي واضح للمؤسسة، وهو ما يفسر تراجع الإنتاجية على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى عدم النظر للمورد البشري على أنه مورد استراتيجي مهما كانت وظيفته على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى غياب خطط استراتيجية حقيقية تسعى لتنمية الموارد البشرية، ودليل ذلك تراجع العمليات التكوينية بشكل ملحوظ على مستوى المؤسسة.

عدم وجود دور للتغيير في الموارد البشرية في تنمية المورد البشري على مستوى المؤسسة، رغم أهمية مثل هذا التغيير، ويرجع هذا بالأساس إلى اهتمام المؤسسة بالتغيير الكمي دون التغيير النوعي في الموارد البشرية، بالإضافة إلى سياسة التوظيف الغير الواضحة في نظام المؤسسة، وكذا غياب الاهتمام بالكفاءات والمواهب.

وجود دور للتغيير في التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وذلك يرجع إلى التغييرات التكنولوجية التي عرفتها المؤسسة وما صاحبها من عمليات تكوينية ساهمت في تنمية معلومات ومعارف الموظفين، إلا أن هذا التطوير يبقى متواضعا بالنظر لأن هذه العمليات التكوينية على مثل هذه التكنولوجيا ضربي ولا يتميز بالاستمرارية، ومن سمات التوجه الاستراتيجي أن يكون التكوين للمورد البشري يتميز بالاستمرارية سواء من جانب المورد البشري في تكوين نفسه وكذا المؤسسة في تقديم الدعم الدائم لمواردها البشرية في عملية التكوين وذلك معنويا وماليا وكذا إداريا.

عدم وجود دور للتغيير في الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد يرجع هذا بالجمود وعدم المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي وعدم منحه الأهمية اللازمة، حيث أن الهيكل التنظيمي الجيد يساهم في تسهيل العمل وتوطيد العلاقات بين الموظفين ويساهم في تسهيل تشارك المعلومات والمعارف، ونظرا لغياب مثل هذه النظرة أو قلتها فلا يلعب التغيير في الهيكل التنظيمي هذا الدور المهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

وجود دور في التغيير في القيم المهنية في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وذلك يرجع لمجموعة القواعد التي وضعتها إدارة المؤسسة في توحيد لباس العمال وجعلهم يشعرون بالمساواة فيما بينهم، بالإضافة إلى محاولة نشر قيمة الالتزام بالعمل وتنظيم العمل فيما بين العمال، والتي كان لها دور في تنظيم الموارد البشرية وتحقيق نوع من الانضباط على مستوى المؤسسة وتحسين الموارد البشرية في هذا الجانب.

وجود دور للتغيير في نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، يرجع لكون المؤسسة تمتلك لأنظمة عمل إدارية محاسبية ومالية وغير ذلك، مما يساهم في التسيير الحسن للمؤسسة وتساهم في جعل الموارد البشرية تعمل بصفة أحسن وتساعد في تحسين أدائها، بالرغم من بقاء إدارة المؤسسة تتعامل في الكثير

من الأحيان بالإدارة ورقيا وذلك ما جعل مواكبة التكنولوجيا بطيء بسبب الاستعمال المتعدد لهذه المعاملات الورقية، ولم يجعل تنمية المورد البشري خاصة في مواكبة هذه التكنولوجيات الإدارية والإنتاجية وغيرها من التكنولوجيات كما يجب أن يكون على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، موضحين لمحة تعريفية للمؤسسة، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأهم نشاطاتها وأهدافها وتعرضنا في هذه الدراسة إلى دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، من خلال استخدام مجموعة من الأدوات العملية التي هي الملاحظة حيث تم ملاحظة المؤسسة خلال مجموعة من الزيارات، وكذلك تم استخدام المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالنيابة، كما تم استخدام الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان الذي تمت معالجته ببرنامج SPSS باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، على ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)، عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الموارد البشرية في تحسين تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير القيم المهنية للموظف في تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال ما تم دراسته في هذا الموضوع سواء في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي، تبين أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة التي كانت محل الدراسة التطبيقية وكذا أي مؤسسة تبحث عن آليات التقدم، حيث أن التغيير التنظيمي يساهم في بناء مؤسسة متقدمة ومنافسة لباقي المؤسسات الناجحة، والمؤسسة التي لم تسارع للتغيير الإيجابي فحتمًا ستجد نفسها معرضة للتغيير ولكن بصفة سلبية، لأنه لا مفر من التغيير فالتغيير يحدث على مستوى المؤسسات، ولكن إذا جاء من قبل المؤسسة وكان مخططًا له وواضحًا لأفراد المؤسسة فسيلقى النجاح، وأما إذا لم تعمل المؤسسة من أجل التغيير ومواكبة ما يحدث في العالم من تقدم فستجد نفسها تعيش في التغيير لكن التغيير نحو الأسوأ وستبدأ المؤسسة في التخلف ومواجهة المشاكل، ومن أهم الأمور التي يجب الانتباه إليها من قبل المؤسسة التي كانت محل الدراسة وكذا باقي المؤسسات التي تريد النجاح، هو أن التغيير التنظيمي عند محاولة إحداثه يجب العمل على دراسته ومن ثم تطبيقه تدريجيًا في واقع المؤسسة، ولا بد من الاهتمام أولاً بأصل وأهم مورد للمؤسسة الذي هو الموارد البشرية، بحيث يكون الهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو تنمية الموارد البشرية، فأهم مورد يجب أن يتغير نحو الأحسن في عملية التغيير هو الإنسان والعمل على تنمية قيمه الإيجابية والتقليل من قيمه السلبية، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة البناءة والتي تتماشى مع أهداف المؤسسة، والمضي حتى في مسألة التأثير الإيجابي في المجتمع، وحتى يكون هناك تغيير حقيقي لا بد من وجود تعليم وتكوين جيد للموارد البشرية، وعليه فالأولوية في التغيير التنظيمي للمؤسسة هو أن يلعب دورًا حقيقيًا يمس مباشرة تغيير الموارد البشرية ومن بعد ذلك ينطلق في كافة مجالات التغيير الأخرى، من تغييرات في الخطط الاستراتيجية وتغييرات في التكنولوجيا والقيم المهنية ونظم المعلومات إدارية وغير ذلك، وأن تركز المؤسسة وأن تضع دائمًا في خططها أن الهدف والأولوية الأولى هو في كيفية جعل مثل هذه التغييرات التنظيمية تساهم في بناء المورد البشري وذلك بصفة مستمرة ومخطط لها، تتوارثها كافة أجيال الموارد البشرية مهما كانت وظيفتهم على مستوى المؤسسة، وبالتالي ضمان القوة الحقيقية للمؤسسة التي وحتى وإن تراجعت خلال مراحل حياتها إلا أن محرك قوتها وهو المورد البشري سيظل يعمل نحو إعادة نجاحها.

أولاً: النتائج المتوصل إليها

أ/ أهم النتائج النظرية المتوصل إليها:

1. أهمية التخطيط المحكم للتغيير التنظيمي من مختلف الجوانب البشرية والإدارية والمالية وغير ذلك.
2. تصبح عملية مقاومة التغيير التنظيمي مصدر قوة عند وجود تواصل قوي بين الإدارة العليا وبقية الموظفين، من خلال الحوار وتبادل الآراء والمعارف بين جميع أفراد المؤسسة وبين كافة المستويات والعكس صحيح.
3. لنجاح التغيير التنظيمي لا بد من قيادة ذكية ومخلصة في عملها، وداعمة لأي تغيير سواء من الإدارة العليا أو الوسطى أو من المستوى التشغيلي.
4. للتغيير التنظيمي العديد من المجالات، لكن أهم مجال هو التغيير في الموارد البشرية سواء من حيث التغيير الكمي من حيث توزيع العمال بما يتناسب ومسؤوليات العمل، وكذا التغيير النوعي وذلك بتنمية معلوماتهم ومعارفهم.
5. للتغيير التنظيمي صفة أساسية وهي أنه يتكون من مدخل أساسي هو الموارد البشرية، ويتم معالجة هذه الموارد البشرية بمجموعة العمليات التي تسيرها الموارد البشرية أيضاً، ومن أهم مخرجاته هو الوصول لمورد بشري كفاء، إذ أن أهم عنصر في التغيير التنظيمي من بدايته وحتى نهايته هو الموارد البشرية.
6. حتى تتمكن المؤسسة من القيام بإصلاحات حقيقية وكذا التنافس مع بقية المؤسسات المتميزة، عليها القيام دائماً بالتغييرات الضرورية ووفق ما يتماشى وثقافتها التنظيمية.
7. أهم ما يمكن أن تهتم به المؤسسات الناجحة هو تنمية مواردها البشرية.
8. تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات يجب أن تكون عن طريق التكوين المستمر وكذا مختلف جوانب التعليم الأخرى، بالإضافة إلى الاهتمام بتحفيز الموظفين بخصوص تشجيعهم على تطوير قدراتهم الفكرية والجسدية.

9. يعد المورد الأساسي للمؤسسة هو المورد البشري، وتعد أهم الوسائل لجلبه والحفاظ عليه وتنميته هو وضع المؤسسة لسياسة تنمية لمواردها البشرية ذو محاور إدارية وبشرية ومادية قوية.
10. لتنمية المؤسسة لمواردها البشرية عليها الاهتمام بالجانب الثقافي المحلي والعالمي التي تعيش فيه، ومعرفة كيفية أخذ كل ما هو إيجابي ومعالجة السلبيات، ومحاولة التأقلم مع محيطها فهي تؤثر فيه وتتأثر به، والتركيز في كيفية الاستفادة من هذا التنوع الثقافي الذي أصبح قريبا بحكم العولمة، وجعل هذه الثقافات تساهم في تنمية مواردها البشرية وليس العكس.
11. لتنمية الموارد البشرية لا بد من نظرة استراتيجية ومحاولة استغلال النظريات الحديثة دون التفريط في النظريات القديمة.
12. للتغيير التنظيمي دور جوهري في تنمية الموارد البشرية، وبالتغيير يمكن تحسين العديد من الموارد التكنولوجية والثقافية وكل ما يخص إجراءات العمل وغير ذلك، وهذا إذا تم استغلال التغيير كما يجب وتوجيهه كهدف أساسي في تكوين الموارد البشرية وتعليمهم، فهذا سيساهم بتنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.
13. عند القيام بالتغيير التنظيمي لا بد من اهتمام المؤسسة بأهم شيء وهو في كيفية جعل هذا التغيير يساهم في تنمية المورد البشري.
14. لا بد من تحول النظرة للتغيير التنظيمي على أنه تكاليف وتطوير للمؤسسة في مجالات معينة إلى التحول للنظر إلى التغيير الذي تحدثه المؤسسة أنه استثمار للموارد البشرية، بحيث أن الهدف من هذا التغيير هو الدعم الدائم لتطوير المورد البشري نحو الأحسن.
15. حتى يلعب التغيير التنظيمي دورا أساسيا في تنمية الموارد البشرية، على الذين يقومون بها التغيير على مستوى المؤسسة بداية من التخطيط وكذا أثناء تنفيذه وصولا إلى إتمامه وتقييمه وإعادة مراجعته وتصحيح أخطائه وتدعيم إيجابياته، أن يجعلوا في كل مرحلة من هذه المراحل الهدف الأساسي هو انخراط كافة الموارد

البشرية بالتغيير والوعي بأهميته والهدف منه وكذا كيفية أن يستغل كل فرد من هذه المؤسسة هذا التغيير في تطوير ذاته وخدمة أهداف المؤسسة.

ب/ أهم النتائج التطبيقية المتوصل إليها:

- 1- يتميز التغيير في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة بالنظرة القديمة وقلة التغيير والروتين الذي تتميز به.
- 2- وجود بطيء للتغيير على مستوى المؤسسة على كافة المستويات بالرغم من التغيير والتقدم الذي يعيشه العالم المتقدم.
- 3- عدم اهتمام المؤسسة بتنمية موارد البشرية، وهذا ما ظهر في سوء سياسات التوظيف وعدم الاهتمام بالكفاءات وتراجع العمليات التكوينية بشكل ملحوظ على مستوى المؤسسة.
- 4- اهتمام المؤسسة بالتغيير التكنولوجي دون الاهتمام الحقيقي بأهم تغيير هو التغيير في الموارد البشرية، وذلك للحصول على موارد بشرية ذو نوعية.
- 5- عدم وضوح استراتيجية المؤسسة لكافة الموظفين.
- 6- تراجع إنتاجية المؤسسة يعود لأهم شيء وهو تراجع المورد البشري من أعلى هرم على مستوى المؤسسة حتى أقل موظف على مستوى المؤسسة.
- 7- غياب الاهتمام بقضية القيم المهنية الإيجابية أثر بشكل كبير في تراجع المؤسسة.
- 8- وجود دور للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، لكن عدم الانتباه لأهمية هذه التغييرات على مستوى المؤسسة، وكذا عدم التوجه لنظرة استراتيجية واضحة تدفع بالمؤسسة نحو تغييرات جذرية وحقيقية تساهم في تنمية المورد البشري وتحسين مستوى المؤسسة اقتصاديا، هو ما تسبب في التراجع الذي تعيشه المؤسسة.
- 9- تم التوصل للإجابة عن الفرضية الرئيسية: حيث تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)، عند مستوى دلالة 0.05.

وتم الإجابة عن الفرضيات الفرعية التالية:

10- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

11- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الموارد البشرية في تحسين تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

12- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي للمؤسسة في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

13- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

14- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير القيم المهنية للموظف في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

15- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

◀ يجب على المؤسسة الاهتمام ببعده التغيير الاستراتيجي للمؤسسة نظرا لضعف هذا البعد على مستوى المؤسسة.

◀ على المؤسسة التأكيد من جهود التكوين وتعزيز ثقافة التعليم الذاتي لموظفيها وتشجيع قيام الموارد البشرية بالبحث العلمي الذي يزيد من تطوير الموارد البشرية للمؤسسة، كما يجب الاهتمام أكثر ببعده تغيير الموارد البشرية كميا ونوعيا على مستوى المؤسسة.

◀ كذلك على المؤسسة الاهتمام ببعده تغيير التكنولوجيا في المؤسسة، ليس فقط من أجل تحسين الإنتاجية ولكن كذلك من أجل استغلال هذه التغييرات التكنولوجية في تطوير الموظفين، من خلال تعلمهم

واستفادتهم من هذه التكنولوجيا، ومحاولة حتى تطوير هذه التكنولوجيا وتشجيع الإبداع والتحول إلى رؤية أكثر حداثة.

◀ على المؤسسة الاهتمام أكثر ببعث تغيير الهيكل التنظيمي نظرا لجموده وعدم مرونته من خلال ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة.

◀ يجب على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة القيام بدراسات علمية مستمرة وجدية بغية القيام بتغييرات جذرية وواقعية للتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده المهمة، التي تخدم المؤسسة وتقوم بتنمية الموارد البشرية بشكل أساسي، لأن هذا من الأمور الأساسية في إنجاح المؤسسة.

◀ على المؤسسة بداية من الإدارة العليا وجميع مصالحها حتى أبسط موظفيها الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي وكيفية التخطيط له ومن ثم تنفيذه وتقييمه.

◀ يجب أن تعمل إدارة المؤسسة على إعادة النظر في عملية التغيير وذلك في كافة المجالات بشريا وتكنولوجيا وإداريا وغير ذلك، لأن المؤسسة التي لا تسعى للتغيير ولا تتكيف مع ما يحدث من حولها من تغيرات فهي أكيد ستراجع ومن ثم ستتوقف إنتاجيتها.

◀ من أهم الأمور التي يجب أن تعيد لها المؤسسة الإعتبار مسألة تنمية وتطوير موظفيها، من خلال إرجاع العمليات التكوينية النظرية والميدانية على مستوى المؤسسة.

◀ يجب أن تهتم المؤسسة بجعل النظرة للمورد البشري ليست كمية وتكاليف، وإنما نظرة نوعية واستثمار لهذه الموارد البشرية التي هي بمثابة الثروة.

◀ من بين أهم الأمور التي يجب أن تكون على مستوى المؤسسة، حتى يتحقق التغيير ويتم تنمية الموارد البشرية ويتم تطبيقه واقعا، على الإدارة العليا للمؤسسة أن تغير من ثقافتها التنظيمية نحو الأحسن حتى تبدأ بالتغيير حتى بإمكانيات وتغييرات بسيطة التي ستكون سببا في تغييرات كبيرة ومتميزة في المستقبل.

- ◀ يجب على المؤسسة الانفتاح أكثر على العالم وما يحدث فيه من تغيرات، والعمل على الاستفادة من هذه التغيرات وذلك وفق إمكانيات المؤسسة العلمية والبشرية والمادية.
- ◀ على المؤسسة تشجيع القيم المهنية الإيجابية وتعزيزها، وبناء ثقافة قوية تشجع على جو عمل إيجابي، من خلال وضع قوانين للانضباط وإتقان العمل واحترام الوقت وتحقيق العدالة في التعامل بين الموظفين وتشجيع المتميزين، وذلك من أجل دعم الإنتاج والإبداع على مستوى المؤسسة.
- ◀ على المؤسسة أن تشجع البحث العلمي وتتواصل مع المعاهد والجامعات للاستفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية، من أجل إحداث التغيير الحقيقي والمساهمة في تطوير موظفيها.
- ◀ يجب على المؤسسة أن تشجع موظفيها على التكوين الذاتي، وذلك بتحفيزهم ماديا ومعنويا وأن يكون التغيير والتنمية من قبل جميع الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- 1- القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11، بيت القرآن للطباعة والنشر، حمص ، سوريا، 2012.
- الكتب:
- 2- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- 3- جرادات ناصر، عريقات أحمد، المعاني أحمد، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 4- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 5- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 6- العريقي منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، نشر من قبل جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011.

المذكرات:

- 1- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزانة جيغل، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 2- برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي، دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2016.
- 3- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ، مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 4- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل وفي المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- 5- العنزي يوسف صالح الحمد، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 6- سلمى سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمات السودانية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
- 7- مطر عصام محمد حمدان، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 8- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014.
- 9- حليس سمير، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 10- يحيى الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.
- 11- رزوق مریم، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة الكهرباء والغاز بأم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2012.
- 12- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.
- 13- مطرية باسم جميل، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، مذكرة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2016.

- 14- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 15- نعمان أحمد علي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية دراسة حالة للجامعات اليمنية، مذكرة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، اليمن، 2012.
- 16- فالي رمضان، انعكاسات الاستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف، دراسة حالة مركب ارسيلورميطال الحجار عنابة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 17- عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 18- محمد محسن فايز، أثر المنظمة المتعلمة في التغيير الاستراتيجي، دراسة ميدانية بقطاع الطاقة المتجددة في جمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- 19- عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 20- عجال مسعودة، القيم المهنية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 21- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 22- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.

- 23- سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية، للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012،
- 24- مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، تصور مقترح، درجة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

الملتقيات:

- 1- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، مداخله وأهدافه، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13/05/2010.
- 2- الجودر رائد إبراهيم ، بوزير أحمد محمد ، نموذج للتخطيط والتغيير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمعهد الإدارة العامة، ديسمبر، 2012.

المقالات:

- 1- خروفة رغد محمد يحيى ، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 99، مجلد 32، 2010،
- 2- أسامة محمود زيدان، تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية بالسويس، جامعة المنصورة، المجلد الخامس، العدد الرابع، يوليو، 2012،
- 3- ماهر عدنان إبراهيم، دور إدارة التغيير في إدخال تكنولوجيا في المصارف العامة، دراس حالة المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة البعث، قسم إدارة التقانة، الجامعة الافتراضية السورية، المجلد 39، العدد 9، 2017.
- 4- اليوسفي أحمد ، درويش رامز علي ، أثر مقاومة التغيير على أداء المنظمة، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 5، 2014.

- 5- العكيدي سوسن إبراهيم رجب ، عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة في محافظة كركوك، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، العدد 40، المجلد 1، 2016.
- 6- بخوش مديحة ، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 9، 2015.
- 7- الخائط مرتضى بن جمعة ، زيدان أشرف محمد ، التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 2، المجلد 5، 2019.
- 8- جلاب إحسان دهش ، مزهر أسيل علي ، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة دراسات إدارية، قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، المجلد 1، العدد 3، 2007.
- 9- الصواف محفوظ حمدون، صالح ماجد محمد، جريسي يسرى احمد، الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطي بالموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 9، العدد 29، 2013.
- 10- علوي جهان سلمان، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والخمسون، 2017.
- 11- حسين عبد الكريم، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
- 12- الفرا ماجد محمد عبد السلام، اللوح نبيل عبد شعبان، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- 13- جاسم محمد نسرين، عصاد مصطفى عباس، تأثير القيم المهنية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 103، المجلد 24، 2018.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Laurie K. Lewis ,Organizational Change, First published, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2011
- 2- Jon M.Werner,Randy L Dosimone, Human Resource Development, Cengage brain, 2011,
- 3- Fred Nickols, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING, Research gate, distance consulting LLC,2008
- 4- Business encyclopedia Learn everything there is to know about running a business, n.d
- 5- KoširSuzana ,Gorenakmitja,THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL VALUES FOR ORGANIZATION management, knowledge and learning international conference,slovinia,2012.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

أسئلة المقابلة التي قمت بها مع رئيس دائرة الموارد البشرية بالنيابة لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
TIFIB بتاريخ 2020/06/25:

- س1: ما هو تاريخ بداية مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟
- س2: ماهي المنتجات التي تنتجها المؤسسة من أنواع القماش؟
- س3: ماهي أهم التغيرات التي عرفتتها المؤسسة سواء الإيجابية أو السلبية؟
- س4: ما هو سبب التغيير الذي شهدته المؤسسة والتراجع في مكانتها الاقتصادية؟
- س5: هل هناك خطة إستراتيجية للمؤسسة في إحداث التنمية وإحداث تغييرات إيجابية على مستوى المؤسسة؟
- س6: هل هناك سياسة واضحة بخصوص التغيير في الموارد البشرية من حيث النوعية وكذا تكوين موارد بشرية كفأة؟
- س7: ما هي التغيرات التي عرفتتها المؤسسة من حيث كمية العمال على مستوى المؤسسة؟
- س8: هل تمتلك المؤسسة لكفاءات بشرية؟
- س9: هل عرفت المؤسسة لتغييرات تكنولوجية؟
- س10: هل عرفت المؤسسة تغييرات واصلاحات على مستوى هيكلها التنظيمي؟
- س11: هل هناك وعي بأهمية القيم من قبل إدارة المؤسسة وأفرادها؟
- س12: هل هناك تغييرات على مستوى نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالمؤسسة؟
- س13: هل هناك سياسة تنمية للموارد البشرية واضحة وتقوم المؤسسة بتطبيقها ميدانيا؟
- س14: هل عرفت المؤسسة تغييرات ساهمت في تطوير المؤسسة أو أحدثت إدارة المؤسسة لآليات لتنمية المورد البشري ساهمة بالنهوض بالموارد البشرية والمؤسسة؟
- س15: ما هو أهم التغيرات التي طرأت على المؤسسة وجعلها تتراجع إقتصاديا؟
- س16: هل التغيرات التي عرفتتها المؤسسة ساهمت في تنمية الموارد البشرية؟

الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان علمي

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة -" يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة العلمية شاكرين لكم حسن تعاونكم وآملينا أن تتم الإجابة عليها بكل صراحة وحرية، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالب: عثمان عصمان

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس
 ماجستير أو مهندس دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي وكذا تنمية الموارد البشرية في المؤسسة،

الرجاء وضع علامة (X) على الاجابة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
التغيير التنظيمي:					
أولاً- التغيير الاستراتيجي للمؤسسة:					
					1- تقوم المؤسسة بتغيير خطة عملها في المدى الطويل تبعاً للتغيرات الحاصلة.
					2- تقوم المؤسسة باشتراك جميع الموظفين في اعداد وتنفيذ خططها.
					3- تعمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها وأهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين.
					4- قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية وحسنت من مكانتها الاقتصادية.
					5- تهتم المؤسسة بالقيام بتغيير خططها بشكل يراعي ويهتم بتطوير الأفراد والمؤسسة معاً.
ثانياً- تغيير الموارد البشرية:					
					6- تقوم المؤسسة بنقل الموظفين من مكان عمل لآخر بغية تنمية خبراتهم وتحسين أدائهم.
					7- تقوم إدارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة.
					8- تسعى المؤسسة للحصول على كفاءات جديدة وذلك سواء من المعاهد أو الجامعات أو غير ذلك.
					9- تعمل المؤسسة على التغيير النوعي للأفراد وذلك بإتباع أنظمة تكوين وتدريب مناسبة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثا-التغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة:					
10-تقوم المؤسسة بتغييرات على مستوى وسائلها التقنية التي تستخدمها وذلك لتحسين تصنيع وتسويق منتجاتها.					
11-تقوم المؤسسة بتغييرات تكنولوجية على مستوى جميع مصالح ووحدات المؤسسة لتحسين إدارة عملياتها وأنظمتها.					
12-تتم المؤسسة بتطوير موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستجدات التكنولوجية.					
رابعا-التغيير في الهيكل التنظيمي:					
13-تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين بهدف تحسين الأداء.					
14-تقوم المؤسسة بإصلاحات على مستوى هيكلها لتحسين أدائها.					
15 تعتبر المؤسسة حسن التنسيق بين أقسامها من أسس النجاح، ولذلك تسعى لإجراء التغييرات المطلوبة كلما دعت الظروف لذلك.					
خامسا-التغيير في القيم المهنية للمؤسسة:					
16-تتم المؤسسة بالمبادئ والقيم التي تحدد سلوك أفرادها في تأدية مهامهم.					
17-تقوم المؤسسة بدعم القيم الإيجابية وبتغيير القيم السلبية إلى قيم أحسن تخدم أهداف الأفراد والمؤسسة.					
18-هناك رؤية مستقبلية للمؤسسة تسعى للتغيير من خلال تطوير وتحسين قيم التنمية المستمرة لدى الأفراد.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					19- هناك وعي لدى الأفراد داخل المؤسسة بأهمية تأثير القيم في توجيه أعمالهم.
سادسا-التغيير في نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة:					
					20- تمتلك المؤسسة لنظام معلومات إدارية يمكنها من الحصول على المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة.
					21- قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى أنظمة معلوماتها الإدارية بهدف تحسين وتطوير طرق وإجراءات العمل.
					22- تهتم المؤسسة بتحسين أنظمتها المعلوماتية من أجل تحسين إنتاجها وزيادة قدراتها التنافسية.
					23- عند احداث المؤسسة لتغييرات على مستوى أنظمتها تقوم بإجراء عمليات تكوينية لموظفيها لمواكبة هذه التغييرات.
تنمية الموارد البشرية:					
					24- لدى المؤسسة سياسات وبرامج واضحة تهدف من خلالها لتطوير قدرات مواردها البشرية.
					25- تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تمكنها من تحسين أدائها.
					26- تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في ظروف العمل بغية تنمية مواردها البشرية.
					27- تقوم المؤسسة بتقديم حوافز ومكافآت للأفراد المتميزين وذلك بهدف التطوير من امكانياتهم.
					28- تشجع المؤسسة الحوار وتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين من أجل مساعدة بعضهم على تحسين أدائهم.
					29- تهتم المؤسسة بتنمية موظفيها نفسيا واجتماعيا.

الملاحق

					30-تتتم المؤسسة بعملية تقييم الموظفين بشكل دوري للوقوف على الاختلالات، ومعالجتها في وقتها باستخدام الأساليب التعليمية المناسبة.
					31-تعتبر المؤسسة تكوين وتنمية أفرادها مسألة مستمرة تحرص على القيام بها بشكل متواصل.

الملحق رقم 03:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، وهم كالآتي:

- الأستاذة أحلام خان أستاذ محاضر أ.
- الأستاذة سهام موسي أستاذ محاضر أ.
- الأستاذة سناء جبيرات أستاذ محاضر أ.

حيث طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتكوين مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق).

وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.