

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

الأستاذ الدكتور: غضبان حسام الدين

من إعداد الطلبة (ة):

- رماني عقبة

- طارق خالد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- داسي وهيبة
بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	- قرون نور هان

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

الأستاذ الدكتور: غضبان حسام الدين

من إعداد الطلبة (ة):

- رماني عقبة

- طارق خالد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- داسي وهيبة
بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	- قرون نور هان

الموسم الجامعي: 2023-2024

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

" قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ " صدق الله العظيم [الزمر: 9]

أولا وقبل كل شيء احمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي إلى من كان السند القوي في السراء والضراء إلى من كان قدوة في التربية والأخلاق. وأنار لي مسالك العلم والتعلم بالنصح والتوجيه والإرشاد " بقدر الكد تكسب المعالي ومن طلب العلا سهر الليالي ومن طلب العلا بغير كد أضاع العمر في طلب المحال " إلى من علمني الصبر والمثابرة إلى فخره إلى أبي العزيز رحمه الله برحمته الواسعة. إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف وبر الأمان إلى من حملتني تسعة أشهر ولم يغمض لها جفن طيلة حولين إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها. إلى من كبرت وترعرعت معهم وأكن لهم أصدق مشاعر الحب إلى الأعمام على قلبي اخوتي وإلى من تصح في حقها مقولة وراء كل رجل عظيم امرأة خليلتي وام اولادي التي كانت السند وكافة الأهل والأقارب وأصدقائي وزملائي بدون استثناء ، وإلى أبنائي قرة عيني.

إلى كل الزملاء في دفعة تسيير الموارد البشرية 2024.

إلى كل الذين أحبهم ويحبونني

أهدي إليكم ثمرة هذا العمل المتواضع.

عقبة

اهداء

باسم الله الرحمن الرحيم

(وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ لِنُضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ) (العنكبوت: 43).

احمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي إلى من كان السند القوي
قدوة في التربية والأخلاق. وأنار لي مسالك العلم والتعلم بالنصح
والتوجيه والإرشاد " يا بني العلم نضج ووعي ورشاد وليس قبح وزينغ
وفساد" إلى من علمني الصبر والمثابرة إلى فخره إلى أبي العزيز رحمه
الله برحمته الواسعة.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف
وبر الأمان إلى من حملتني تسعة أشهر ولم يغمض لها جفن طيلة
حولين إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى من كبرت وترعرعت معهم وأكن لهم أصدق مشاعر الحب
إلى الأعماء على قلبي اخوتي وإلى زوجتي صاحبة دربي التي كانت انسي
وقت الجفى وكافة الأهل والأقارب وأصدقائي وزملائي بدون استثناء،
وإلى أبنائي قررة عيني.

إلى كل الزملاء في دفعة تسيير الموارد البشرية 2024

إلى كل الذين أحبهم ويحبونني

أهدي إليكم ثمرة هذا العمل المتواضع.

خالد

كلمة شكر وتقدير

قال عليه الصلاة والسلام
" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نحمد الله الذي سخر لنا عباده المخلصين فأمدونا بالتوجيه والمساعدة راجيا من الله العلي أن ينقلها في ميزان الحسنات. وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف "غضبان حسام الدين " الذي أكن له التقدير والاحترام على التوجيهات والملاحظات القيمة الذي أفادني بها طوال انجاز هذا العمل وكان له الفضل عليا فألف شكر لأستاذه والطقم الإداري لقسم علوم التسيير. كما لا يفوتني تقديم الشكر والعرفان إلى موظفي الوكالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة الوكالة الولائية بسكرة.

وإلى كل الأساتذة الأفاضل الذين رسموا لي خط النجاح بنصائحهم المبكرة ودعمهم لنا كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم.

أدعو الله أن يكون قد وفقته فيما قصدت، والله الحمد من قبل ومن

بعد.

المخلص :

نحاول من خلال هذه الدراسة الإشارة إلى أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لم يعد أمرا اختياريا، ولكن شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة. فالإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتطلب تصورا عميقا وعدة إمكانيات والتي من أهمها حسن إدارة واستثمار المورد البشري وتغيير النظرة التقليدية الموجهة لهذا المورد الفعال على أنه مجرد آلة تتلقى الأوامر وتنفذ التعليمات، بل النظر إليه بأنه دعامة للتغيير والتطوير في المنظمة .

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة الموارد البشرية.

Summary:

Through this study, we try to indicate that organizational change in modern organizations is no longer optional but an essential condition for survival and growth in highly competitive environments. Effective management of organizational change requires a deep imagination and a variety of capabilities, among which effective management and investment in human resources, and changing the traditional view directed towards to this resource from efficient resource a tool that receives orders and executes instructions, to being seen as a cornerstone for change and development in the organization.

Keywords : Change Management, Human Resource Management.

فهرس المحتويات:

4	إهداء
6	كلمة شكر وتقدير
1	المقدمة:
4	تمهيد:
5	الفصل الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهمية دور الموارد البشرية
5	المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير
5	المطلب الأول: تعريف وأهداف إدارة التغيير والمداخل الإدارية للتغيير
13	المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة التغيير وأنواع التغيير التنظيمي
18	المطلب الثالث: نماذج ومراحل ومجالات التغيير التنظيمي
29	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:
37	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
37	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير:
38	المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير:
41	المطلب الثالث: سبل معالجة مقاومة التغيير:
42	المطلب الرابع: الدراسات الكلاسيكية والحديثة في معالجة مقاومة التغيير:
46	الفصل الثاني: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة
46	المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لدعم التغيير
46	المطلب الأول: تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:
46	المطلب الثاني: إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لدعم التغيير:
49	المبحث الثاني: أدوات التغيير التنظيمي
49	المطلب الأول: الموارد البشرية مكانة وتحدي:

50	المطلب الثاني: أسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها:
52	المبحث الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي:
53	المطلب الأول: ماهية التكوين:
58	المطلب الثاني: أثر التكوين في إحداث التغيير التنظيمي:
59	المطلب الثاني: ماهية التكنولوجيا:
64	الفصل الثالث: تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير
66	المبحث الأول: عرض عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة
66	المطلب الأول: إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة
67	المطلب الثاني: السلطات التسييرية المخولة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
67	المطلب الثالث: تنظيم وتمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
70	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والمهام الموكلة اليه
86	المبحث الثاني: تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير:
86	المطلب الأول: التغييرات التي قام بها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
88	المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة التغيير في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة
91	المطلب الثالث: تقييم نتائج التغيير التنظيمي لصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة.
92	الخاتمة
94	قائمة المراجع:
97	الملاحق

قائمة الجداول:

- جدول 1 يبين نموذج *Lewin Kurt* للتغيير التنظيمي ص 18
- جدول 2 يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي ص 28
- جدول 3 يبين الامتيازات والقوانين المشروطة لمنح القرض ص 74
- جدول 4 يبين الامتيازات والقوانين المشروطة لمنح القرض ص 74
- جدول 5 مشروع نقل أو تعادل قيمته 05 مليون دج ص 76
- جدول 6 مشروع تزويد قيمته عن 05 مليون وتقل أو تعادل 10 مليون دج ص 77
- جدول 7 تصنيف وعدد العمال (التوزيع العام) ص 81
- جدول 8 تصنيف وعدد العمال بمقر الوكالة الولائية بسكرة ص 82
- جدول 9 تصنيف وعدد العمال بمقر الوكالة الولائية بسكرة ص 82
- جدول 10: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية سيدي عقبة ص 84
- جدول 11: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية زربية الوادي ص 84
- جدول 12: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية طولقة ص 84
- جدول 13: تصنيف وعدد العمال صندوق ضمان الأخطار ص 84
- جدول 14: احصائيات حول عملية التحصيل من سنة 2004 الى غاية نهاية 2019 ص 91
- جدول 15: احصائيات حول عملية التحصيل الفعلي من 20 جانفي 2022 الى نهاية 2023 ص 91
- جدول 16: احصائيات حول التحصيل الى غاية نهاية 2019 ص 92
- جدول 17: احصائيات حول التحصيل من 20 جانفي 2022 الى نهاية 2023 ص 92

قائمة الأشكال:

- الشكل 1 يوضح أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة.....ص 10
- الشكل 2 يوضح أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة.....ص 15
- الشكل 3 يوضح مراحل التغيير حسب نموذج Collerette et all.....ص 21
- الشكل 4 يبين نموذج لورنس ولورش: Lorch & Laurence.....ص 21
- الشكل 5 نموذج كيلمان Killman للتغيير التنظيمي.....ص 23
- الشكل 6 نموذج edger huse.....ص 24
- الشكل 7: يوضح مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت Harold Leavitt.....ص 25
- الشكل 8: يمثل إدارة الموارد البشرية.....ص 32
- الشكل 9 الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للوكالة الولائية بسكرة.....ص 70
- الشكل 10 توزيع المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط.....ص 85
- الشكل 11: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للوكالة الولائية بسكرة بعد التغيير التنظيمي...ص 90

المقدمة

المقدمة:

تشهد المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث تحولات وتغيرات مستمرة على كافة الأصعدة الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية، مما يستوجب عليها التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات للحفاظ على واستمراريتها وديمومتها. في هذا السياق، تعد إدارة التغيير ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتفوق. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية كعامل أساسي وفعال في تسهيل وتوجيه عمليات التغيير التنظيمي.

وإن الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا اليوم لما لها من دور حيوي وفعال في كل المجالات، الأمر الذي تجلى مع مدخل القرن الواحد والعشرين حيث أصبح التغيير وكيفية قيادته من أهم المواضيع التي تشغل اهتمامات القيادات الإدارية وذلك لاعتماد نجاح المنظمات على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، حيث أن إدارة اليوم هي إدارة التغيير ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وكذا بالحاضر وتحدياته وما يطرأ عليه من نجاح وإخفاق بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير كنتيجة لاستمرارية المزاولة.

فإدارة التغيير علم، له أصوله وقواعده الفكرية، بما تتضمنه من عملية البحث عن الأفضل في الخيارات والنتائج باعتبار أن العملية التعليمية يجب أن تظل في قلب التغيير الإداري، وذلك لما تتطلبه من ممارسة وظائف معينة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه باستخدام الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة، فالقناعة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله تعتمد على اعتبار المورد البشري دعامة إنتاج وتطوير في عصر المعلومات، وأن الإنسان مصدر للابتكار، الإبداع وأصل التطوير، من أجل ذلك يتعاضم الاهتمام في تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية لإدارة تغيير فعالة في المؤسسات، بل وأيضاً في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير ومستدامة له.

تسيير الموارد البشرية ليس مجرد وظيفة إدارية، بل هو شريك استراتيجي في قيادة التغيير.

مما حملنا على طرح إشكالية دور الموارد البشرية في مساندة التغيير وإدارته داخل المؤسسة، والبحث عن مدى تجسيد ذلك في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

من خلال هذه المذكرة، نسعى لتقديم رؤى واستراتيجيات عملية يمكن تطبيقها في المنظمات المختلفة لتعزيز دور الموارد البشرية في إدارة التغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ستوفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يساعد مديري الموارد البشرية والمهتمين في هذا المجال على فهم أفضل لكيفية إدارة التغيير بفعالية وكفاءة .

أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية: ويكمن سبب اختيارنا للموضوع في انه في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة وفي إطار الثورة التكنولوجية الحديثة والمتقدمة في العالم التي انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته. يصبح الحديث عن إثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي أمرا ضروريا حيث أن الإدارة كعلم وفن وتطور ذات أهداف تساهم في عملية التغيير التي تتم في كافة المجالات والهدف في كل ذلك هو البقاء والنمو في عالم الأعمال

الأسباب الذاتية: يكمن السبب في اختيارنا للموضوع في إن إثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي يعتبر مجالا هاما للدراسة والبحث والتحليل خاصة في وقتنا الحالي بالإضافة لممارسات الوظائف أثبتت أهمية في هذا الموضوع. كما أن الموضوع يعتبر مشوقا للدراسة والتحليل وذلك لأن المؤسسة قد تطورت عما كانت عليه وذلك عن طريق التغيير الذي آلت إليه حيث أنى جزء من منظومة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة وامارس إدارة التغيير على مستواها.

منهجية البحث

لقد تطرقنا في بحثنا إلى استعمال **المنهج الوصفي:** في الجانب النظري وذلك من اجل دراسة موضوعنا وتحليله منطقيا بهدف التعمق في مجالاته حيث أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في ادارة تغيير مؤسسة **الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.** وقد استعملنا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للدراسة حيث يعرف هذا الأخير بأنه مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجموعة لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها كل منهم ويعد استخدامه في دراستنا أمرا ضروريا من أجل التحليل.

تقسيمات الدراسة :

تطرقنا في دراستنا هذه إلى وضع خطة تمثلت في ثلاث فصول حيث الفصل الأول تناولنا فيه مفهوم إدارة التغيير وماهية دور الموارد البشرية حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول يتحدث عن مفهوم إدارة التغيير اين قسمناه إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تناولنا فيه تعريف وأهداف إدارة التغيير والمداخل الإدارية للتغيير، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى خصائص وأهمية إدارة التغيير وأنواع التغيير التنظيمي وصولا إلى المطلب الثالث الذي كان فحواه نماذج ومراحل ومجالات التغيير التنظيمي.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية الذي قسمناه إلى ثالث مطالب ففي المطلب الأول تناولنا مفهوم إدارة الموارد البشرية والمطلب الثاني أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية والمطلب الثالث

وظائف إدارة الموارد البشرية أما الفصل الثاني فكان بعنوان مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، أين المبحث الأول تناولنا فيه استراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لدعم التغيير من خلال المطلب الأول تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن ثم المطلب الثاني إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لدعم التغيير وكان المبحث الثاني بعنوان أدوات التغيير التنظيمي، المطلب الأول الموارد البشرية مكانة و تحدي. والمطلب الثاني أسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى مساهمة وظائف اثر التكوين والتكنولوجيا في أحداث التغيير التنظيمي أين جاء المطلب الأول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في أحداث التغيير التنظيمي والمطلب الثاني أثر التكوين والتكنولوجيا في أحداث التغيير التنظيمي أما الفصل الثالث الذي يتكلم عن تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير فقسمناه إلى مبحثين الأول عرض عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة وختمت بالمبحث الثاني: تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير.

وصف الإشكالية البحثية

تتمحور إشكالية هذا البحث والدراسة أساسا حول دور إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي وذلك لأهمية هذا الموضوع في الواقع المعاش حيث أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال وجوهري في تسيير الأمور المتعلقة بالمجتمعات والمؤسسات وهذا ما ميزها على غيرها ولهذا تطرقنا إلى دراسة كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية ووظائفها وأثر هذه الأخيرة على أحداث التغيير التنظيمي في قسم أو كل أقسام التنظيم من أفراد وهيكل بيئية. وذلك محاولة لإبراز كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة، ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي: ما المقصود بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي؟ وما مدى تأثير وظائفها على أحداث التغيير التنظيمي؟

الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي؟
- هل دور تسيير الموارد البشرية يمكن من تحقيق التغيير التنظيمي؟
- ما مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة؟

الفصل الأول: مفهوم إدارة
التغيير وأهمية دور الموارد
البشرية

تمهيد:

إن المورد البشري يؤثر بشكل كبير على التغيير، فقد يكون سببا في نجاحه حينما يسهل حدوثه، كما يمكن أن يؤدي إلى فشله إذا كان مقاوما عنيفا له. فأهمية المورد البشرية في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها، لذلك يؤكد الباحثون المهتمون بالموضوع ضرورة الاهتمام الجدي بهذا المورد وبالإدارة التي تهتم بشؤونه أثناء التفكير في إحداث التغيير التنظيمي

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى الإطار النظري لمفهوم إدارة التغيير وماهية ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال الباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير**المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية**

الفصل الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهمية دور الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير

يطلق على إدارة التغيير باللغة الإنجليزية Management change of وبقابلها في اللغة الفرنسية Gestion changement du، ويتكون مصطلح إدارة التغيير من شقين الإدارة والتغيير الأمر الذي يتطلب ضرورة الإشارة إلى مدلول ومعنى كل منهما قبل تسليط الضوء على المفهوم المركب "إدارة التغيير".

المطلب الأول: تعريف وأهداف إدارة التغيير والمداخل الإدارية للتغيير

الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير:

أ. **تعريف الإدارة Management:** لغوياً من: الفعل يدير Manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد وهو كذلك إشارة لبعض أدوار المدير Manager ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر: تعريف فريديريك تايلور: هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

❖ **تعريف هنري فايول:** الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة. فهو يعتبر المدير هو الذي يستطيع التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة نلاحظ من خلال التعريفين أن فريديريك تايلور ركز على ما تقدمه الإدارة للعامل أما هنري فايول فقد ركز على ما تمثله الإدارة للمدير، ورغم الاختلاف الموجود بينهما إلا أن كلاهما يلتقيان في تجاهل وإهمال الجانب الإنساني.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بكفاءة وفعالية ويمكننا أن نرى من هذا التعريف أن الإدارة هي جملة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية التي تهدف للاستفادة من الموارد المتاحة.

وكتعريف شامل للإدارة فهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

ب. **تعريف التغيير:** هناك العديد من التعاريف التي تناولت ظاهرة التغيير ولكن قبل التطرق لها البد من التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلحي التغيير والتطوير وذلك لوجود دلالة قريبة بينهما، ولذا سنحاول التفريق بينهما لإزالة اللبس وعدم الخلط بينهما.

ففيما يتعلق بالفرق بين مصطلح "التغيير" و "التغير" فإن عامر خضير حميد الكبيسي يرى أن الأول يطلق على العملية الهادفة التي تتم بتدخل الانسان وبتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن والانتقال من حالة متوارثة ولم تعد مرغوبة الى حالة أفضل سواء أكانت على صعيد الأفراد أم على صعيد المنظمات أم المجتمعات. أما التغير فيطلق على التباينات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن ارادتها، كما تتعرض لها الجمادات والأشياء لعوامل طبيعية أو لسنن كونية تحركها مشيئة الخالق سبحانه، وكل هذه التغيرات تحدث تلقائيا وعفويا دون أن يكون لأنسان أي تدخل فيها مع أنها تؤثر فيه وتسهم في صياغة نمط عيشه. وهذا يعني أن التغيير عملية هادفة وموجهة تسعى لتحقيق التكيف البيئي من خلال التدخل البشري والتخطيط من أجل التطوير الى وضع أفضل، أما التغير فهو ظاهرة طبيعية تحدث دون تدخل الانسان ولا يمكن السيطرة عليها مع أنها تساهم في صياغة وتكوين أسلوب حياته.

أما فيما يتعلق بالفرق بين مصطلح التغيير والتطوير فيرى علي بن أحمد السبتي أن هناك فرقا كبيرا بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة ادارية أما التغيير فهو أداة من أدوات الادارة، حيث يعتقد أن التطوير هدف نهائي ألي منظمة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل ادارة الجودة الشاملة أو الهندرة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات الحداث التطوير الاداري المطلوب.

وفيما يتعلق بالتعريفات التي تضمنها التغيير فهناك العديد نذكر منها:

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

ويعرف الدكتور علي السلمي التغيير بأنه "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

في حين يرى كيرت لوين أن التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن احدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهن.

و عرف التغيير أيضا: "تغيير دائم يتم اجراؤه في بيئة أو هيكل أو تقنية أو موظفين في مؤسسة بغرض تحسين كبير في أدائها وعملها.

كما عرف التغيير بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

وكتعريف شامل للتغيير " هو عملية الانتقال من وضع أو حالة راهنة غير مرغوب فيها الى وضع آخر أفضل منها خلال فترة زمنية محددة وبأدوات ووسائل معروفة بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية أو استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل جديدة، وهذا ما يؤدي الى الوصول الى أهداف تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

على سبيل المثال تعتبر ادارة التغيير في مشروع نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية أحد محاور العمل الرئيسية في تنفيذ المشروع ترتبط، بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمشروع بتمكين مستخدمي النظام "الحكومة " من ادارة المال العام بكفاءة وفاعلية من خلال توفر قاعدة بيانات مالية دقيقة وشاملة تدعم ادارة القرارات المالية وصنعها في الوقت المناسب. وهو ما استلزم تطبيق استراتيجية فعالة لإدارة التغيير تستند في رسالتها على توفير الأدوات والتقنيات والإرشادات اللازمة واستخدام كل الوسائل الممكنة لإعداد كافة اصحاب المصالح وعلى وجه الخصوص مستخدمي النظام، لكي يتقبلوا عملية الانتقال إلى النظام الجديد ويكونوا أكثر استعداداً والتزاماً في تطبيقه.

وتتركز مهام إدارة التغيير في مشروع نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في نشر التوعية بالنظام لمختلف مستخدمي النظام سواء على مستوى العاملين أو إداراتهم المعنية، هذا بالإضافة إلى بناء قدرات ومهارات الموظفين الماليين في القطاع الحكومي فيما يخص تطبيقات النظام، مساعدة المؤسسات على تقبل التغيير المصاحب لتطبيق النظام. بالإضافة الى اعادة هندسة نظم العمليات اللازمة لتطبيقات النظام وبما يتناسب مع الادوار والمسؤوليات الجديدة ويتم العمل على تنفيذ المهام أعلاه من خلال ثلاثة محاور اساسية هي:

← إعادة هندسة العمليات.

← التدريب والتأهيل.

← الاتصال.

حيث أن هذه المحاور تعنى:

- دراسة الأدوار والمسؤوليات للموظفين الماليين وتطويرها وتعديلها لتناسب مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة على النظام.
- تسهيل عملية التواصل مع المؤسسات الحكومية ومتابعة متطلباتها من أجل تمكين هذه المؤسسات من تنفيذ المسؤوليات والمهام الموكلة إليها بفاعلية.
- توفير أدلة العمل والسياسات والمعايير الفنية اللازمة لتطبيق النظام
- توفير البرامج التدريبية اللازمة لبناء مهارات وقدرات العاملين في مجال تطبيقات النظام

• تقديم الخبرة ونقل المعرفة إلى الموظفين العاملين في المؤسسات لتصبح المؤسسة قادرة على العمل على النظام وتطبيقاته بها بشكل فعال.

• رفع كفاءات ومهارات الموظفين الماليين لتهيئتهم لتقبل والتأقلم ودعم التغييرات الجديدة بما يضمن الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية وتحمل المسؤولية والاستمرارية في تحسين الأداء.

ويتم التعامل في إدارة التغيير مع مختلف الأبعاد للمؤسسة من ناحية: الأشخاص، العمليات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، والثقافة المالية للمؤسسة. وتبدأ مهام عملية تطبيق إدارة التغيير من المراحل الأولى للمشروع إلى مرحلة التطبيق الفعلي والعمل على النظام.

كما أن إدارة التغيير مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما ان الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

ويعرفه رونبسون **Robonson** على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

او هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام، وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تخلفاً أو ارتداده خطوة إلى الوراء لا يدخل في نطاق تعريفنا، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إرادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف.

أو هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محددة إلى حالة أخرى أكثر تطوراً. (اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ص 17 2012).

بعد تحديد العناصر المكونة لإدارة التغيير أي كل من الادارة والتغيير سوف يتم التطرق لبعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم ادارة التغيير على الرغم من اختلاف الباحثين في وضع مفهوم موحد لادارة التغيير ويرجع ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها واختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها الى هذه الظاهرة، وفيما يلي عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير:

يرى معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين أن ادارة التغيير هي: "تلك الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الادارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي وتجربة السلوك الجديد،

وإعادة التكيف مع الموقف والسلوك الجديد، واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل.

في حين يرى العالم الإداري "ستيف سميث" **Smith Steve** أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه

ويعرف **جون كوتر Kotter John** إدارة التغيير بأنها منهج الاستفادة من البنى والأدوات الرئيسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي، وأن هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار.

ويرى **الدكتور سعيد عامر** أن إدارة التغيير هي "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود.

أما **علي الحمادي** فيرى أن إدارة التغيير هي "استخدام المكنات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن) على الأفراد والمنظمة (وأقصر وقت وأقل جهد.

وكتعريف شامل لإدارة التغيير "هي أسلوب إداري حديث تنتهجه المنظمة والعاملين فيها الحداث تغييرات تمس مختلف مستوياتها من خلال وضع خطة محكمة ودقيقة وفق فترة زمنية محددة يتم تنفيذها بشكل دقيق ومدروس بتوظيف واستخدام كافة الموارد والإمكانات المادية والبشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة من التغيير. (مذكرة تخرج ماستر أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي 2016/2017 ص 13)



الشكل 7 يوضح أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة

الفرع الثاني: أهداف إدارة التغيير:

من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (دروس في إدارة التغيير د. رقام ليندة ص 15)

الفرع الثالث: المداخل الادارية للتغيير:

أ. مدخل الادارة العلمية تطوير أساليب العمل:

يمكن القول أن التطوير في مجال التنظيم الادارة ينصرف الى ثلاثة مجالات كبرى تتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق المجال الثاني بتطوير مواقع تطوير الخدمات وتطوير أساليب العمل بها، ويحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختبارهم وتدريبهم وحوافزهم وترقياتهم وكافة العمليات الاجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية ويتضمن التطوير التنظيمي الاداري في هذه المجالات الثلاثة ما يحكم العمل بها من تشريعات ويشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية الآتية:

◀ تطوير مواقع الخدمات من حيث المباني والمظهر والنظافة والأثاث والمعدات المكتبية الحديثة بما يسهم في التيسير على جماهير الموظفين طالبي الخدمات في هذه المواقع .

◀ تبسيط الإجراءات: ويقصد بها التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي الى تعطيله .

◀ تصميم النماذج: ويستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية بالنماذج وادماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات النقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءاته

◀ تصميم مكان العمل: ويقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي الى زيادة كفاءة العمل الادارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة الى بعضها بما يكفل أن يتمشى ت سلسل الطوابق والحجرات مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم مكان العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل تقسيم تنظيمي

◀ تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل

وتسعى هذه المفاهيم الى تطبيق عدة مبادئ ينبغي مراعاتها عند تصميم اجراءات جديدة أو تبسيط اجراءات قائمة وفيما يلي بيان أهمها:

- أن يكون لكل خطوة من خطوات الاجراءات هدف محدد
- تصميم نماذج تطبع عليها المعلومات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة
- أن يكون الوقت المحدد لإنجاز كل خطوة مساويا أو مقاربا كل من الخطوات الأخرى

- أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الاسراع في انجاز العمل
- التقليل من أعمال المراجعة غير الضرورية وأن توضع خطواتها كلما أمكن في المراحل الأخيرة من الإجراءات

- تطبيق فكرة الادارة بالاستثناء خاصة بالنسبة لأعمال اللجان العمل على ترتيب وتسلسل الخطوات بالإجراءات

ب. المدخل السلوكي التطوير في المنظمة: يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وهو يعد استراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمنظمات، حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة، فالتطوير في المنظمة هو:

- مجموعة من المعالجة السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة مستمرة وترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات

- تنفيذ مجموعة من القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغييرات المحيطة، وترتكز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل الجماعي

وعلى ذلك، يشير مصطلح التطوير في المنظمة الى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات ويقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي هو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذلك الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطوير والاسهام في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما أعطوا الفرصة لذلك

ت. المدخل الابتكاري (الخروج من المضع):

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مضع يتكون من عدة أضالع هي معارفه وثقافته، منطقه وعاداته ومعتقداته وموروثاته وقيمه وتقاليدته الخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المضع تعتبر من قبل التصرفات العادية والتقليدية، فاذا خرج الفرد من هذا المضع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فانه يصل حتما الى أساليب مبتكرة وغير تقليدية. (دروس في إدارة التغيير د رقام ليندة ص28)

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة التغيير وأنواع التغيير التنظيمي

الفرع الأول: خصائص ادارة التغيير:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير
- الواقعية: ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- الفاعلية: يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة: وجوب التفاعل الإيجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير، وقادة هذا التغيير
- الشرعية: أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وان كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير فانه يتعين أوال تغيير القانون قبل اجراء التغيير حفاظا على الشرعية القانونية.
- الإصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- الرشادة أو المسؤولية: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجز عن عملية التغيير من تبعات اذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف.
- الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدرتها، فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق على وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة. (منكرة ماستر واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية ص 28-29 / 2019-2020)

الفرع الثاني: أهمية ادارة التغيير:

الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى التجديد والحيوية فتظهر روح المبادرة، وتخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الإبداع والابتكار

تنمية القدرة على الابتكار:

حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

ازكاء الرغبة في التطوير:

يعمل التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب

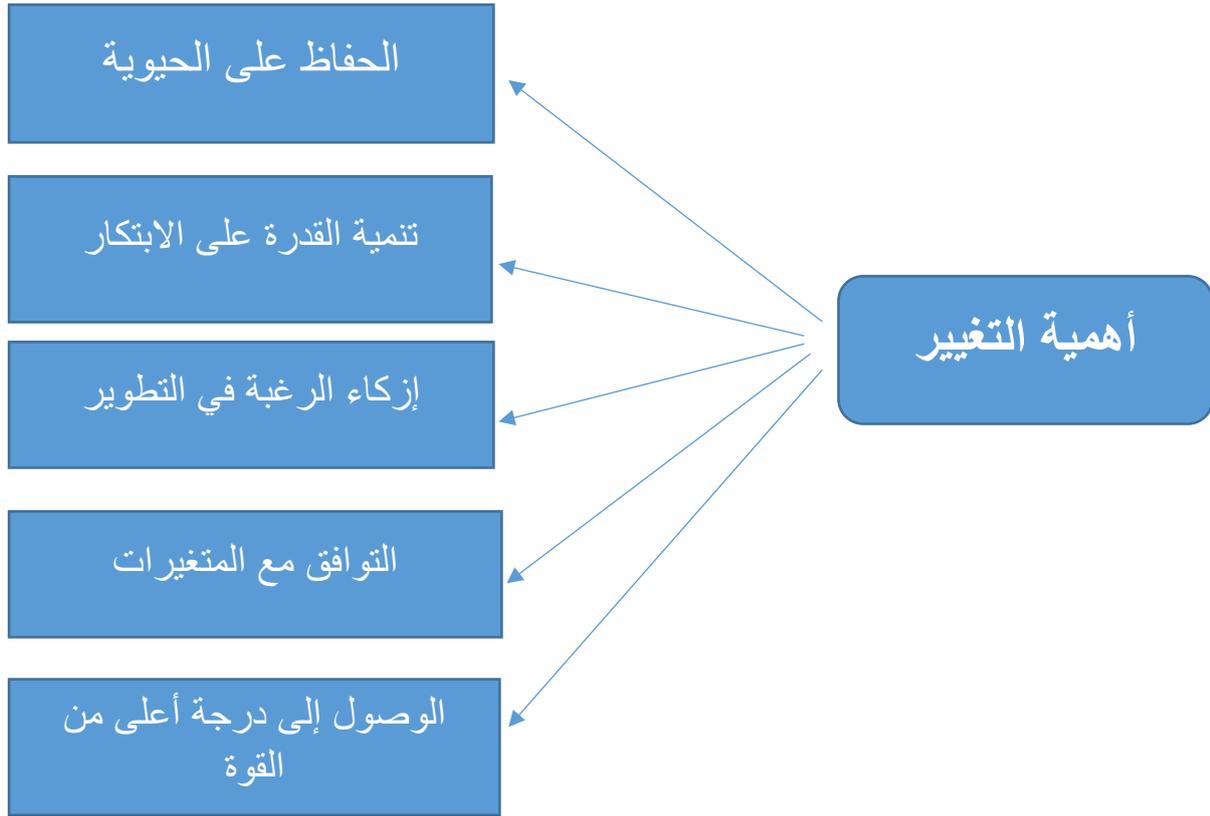
- عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الانتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

التوافق مع المتغيرات:

ينظر أيضا الى أهمية التغيير لتتوافق مع التكنو لوجيا وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسالمة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه

الوصول إلى أعلى درجة من القوة:

حيث تكمن أهمية التغيير الى الوصول إلى الارتقاء والنماء (نفس المرجع السابق ص30)



الشكل 8 يوضح أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة

الفرع الثالث: أنواع التغيير التنظيمي:

ان اختلاف الظروف والمواقف التي تجبر المنظمة على التغيير، يتولد عنه عدة انواع منه وسنحاول تلخيصها

في الآتي:

• التغيير حسب درجة الشمولية

ويختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المنظمة أو جزءا منها فقط وينقسم إلى نوعين وهما:

أ. التغيير الجزئي

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات أو تغيير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.

ب. التغيير الشامل

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، بحيث يمس التغيير كل المجالات التي تم ذكرها سابقا البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية.

• التغيير حسب درجة المشاركة

لقد وضعنا في عنصر سابق أهم المسؤولين عن عملية التغيير، إذ هناك من يقسم التغيير على أساس هذا المبدأ إلى قسمين هما:

أ. **التغيير المفروض:** ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات التنبئية والاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

ب. **التغيير بالمشاركة:** وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير وتلجأ المنظمة لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير

• التغيير حسب درجة التخطيط:

قد تفرض بعض الظروف المفاجئة التي تحدث بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير دون التخطيط لذلك، وقد يكون عكس ذلك بحيث تقوم المنظمة ببناء استراتيجية مخططة للتغيير والتغيير حسب درجة التخطيط نوعان:

أ. التغيير المخطط:

وهو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

ب. التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل خارج عن إرادة ورغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

• التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتا طويلا أثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلا، في حين قد يكون كذلك التغيير سريعا عندما يكون مرتبطا بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين وهما:

أ. التغيير السريع:

ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات والتي في الغالب ما تكون خارجية مثل تغير الظروف السياسية (الحروب أو الاقتصادية) (التضخم)، ويتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة وتخطيط لكل العوامل والجوانب.

ب. التغيير التدريجي:

يأتي هذا النوع من التغيير وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف الأول من التغيير ويأتي كاستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها، ومقارنة بالتغيير السريع فالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا ونبوتا وذلك لأنه كان وفق خطط مرسومة ومتضحة المعالم.

• التغيير حسب نوع الاستجابة:

تتعرض المنظمات إلى بعض الظروف التي توجب عليها عن تقوم بعملية التغيير وذلك استجابة لها، وتختلف هذه الظروف فقد تكون خارجية أو داخلية (ذاتية) أو بهدف السيطرة على بعض العوامل اخضاعها للمنظمة، ويقسم التغيير من هذا المنطلق إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. التغيير كرد فعل لظروف خارجية:

تستجيب المنظمة لبعض التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وذلك لتعذر اكمال العمل بنفس الطريقة السابقة، وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بحسب درجة الارتباط بينها وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير.

ب. التغيير كرد فعل لظروف داخلية:

قد تحدث بعض المشاكل والضغوطات الداخلية التي تحتم على المنظمة أن تقوم بالتغيير مثل الصراعات والإضرابات وكثرة الغيابات وغيرها من العوامل التي من شأنها ان تجبر المنظمة وتلزمها لإحداث بعض التغييرات.

ت. التغيير بهدف السيطرة على المناخ او جزء منه:

ويهدف هذا النوع إلى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنها ان تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، وبأن تحقق ميزة خاصة تنفرد بها، أو السيطرة على بعض سلوكيات الأفراد والجماعات وضبطها لتكون تحت تحكمها.

• التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره:

وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة انواع وهي:

- التغيير التكنولوجي
- التغيير في المنتجات أو الخدمات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- التغيير في الثقافة.

• التغيير في الاستراتيجية. (نفس المرجع السابق ص 33)

المطلب الثالث: نماذج ومراحل ومجالات التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: نماذج التغيير التنظيمي:

لقد تكلم العديد من الكتاب والباحثين عن مراحل التغيير التنظيمي حتى أنهم أعدوا مجموعة من النماذج من أجل شرح دقيق لأهم المراحل التي يمر بها التغيير الناجح، ولعل أبرز هؤلاء الباحثين هم كيرت ليونين (kurtlewin) نموذج Edger use نموذج كولورات وآخرون ونموذج لورنس ول ورش al Collettere Laurence & Lorch سنتطرق في هذا العنصر إلى هذه النماذج والتي هي بدورها تتضمن مجموعة من المراحل لذلك فقد تم دمج عنصري المراحل والنماذج مع بعضهما البعض، وسنتطرق إلى هذه النماذج كالتالي:

نموذج (كيرت ليونين) Lewin Kurt:

جدول 2 يبين نموذج Lewin Kurt للتغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	تغيير الناس والأعمال	تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	تغيير البناء التنظيمي	تقييم النتائج
	تغيير التقنيات	اجراء التعديلات اللازمة

يعتبر كيرت ليونين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذج الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجاً لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج اهتماماً كبيراً، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في اتجاه التغيير. (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الدكتور نوال بو علق ص.27. 2021)

وكما هو واضح وجلي من خلال الجدول هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت ليونين حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة إذابة الجليد وسميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الأخيرة بإعادة التجميد، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن النقاط التالية:

◀ الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل

◀ العلاقة النسبية بين هذه الأعراض

◀ طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.

◀ الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل

◀ حدود المنظمة وامكانياتها في المشاكل التي تعترضها.

ويشير كثير من الكتاب والباحثين إلى أهمية هذه المرحلة إذ إن جهود التغيير قد تفشل في حالة ما تم اغفال هذه المرحلة وعدم اعطاءها الاهتمام المناسب إذ تهدف إلى ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، ومن ضمن اساليب إذابة الموقف نذكر ما يلي:

◀ منع أي مدعومات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها.

◀ انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل

◀ إشعار العاملين اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.

◀ نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثل النقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية .

تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير والغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل وساعاته. (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الدكتورة نوال بوعلاق ص.27. 2021)

- المرحلة الثانية (مرحلة التغيير):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومحورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، بحيث قد يكون قد يمس التغيير الأفراد كتغيير وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافأة، أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الاشراف ودرجة المركزية والمسؤولية.

- المرحلة الثالثة (إعادة التجميد):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، و المحافظة على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من التغيير... و يكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، و تقييمها و الاستمرار في تدريب المشاركين في

التغيير و تطوير انظمة الحوافز و الاقتراحات، و يجب كذلك ان يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم و أفكارهم و اتجاهاتهم الجديدة إذ يقع هذا العمل على عاتق الإدارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة و تعزيزها و الترغيب فيها. (إدارة التغيير و التطوير التنظيمي الدكتورة نوال بوعلاق ص.29. 2021)

نموذج كولورات وآخرون collerette et all:

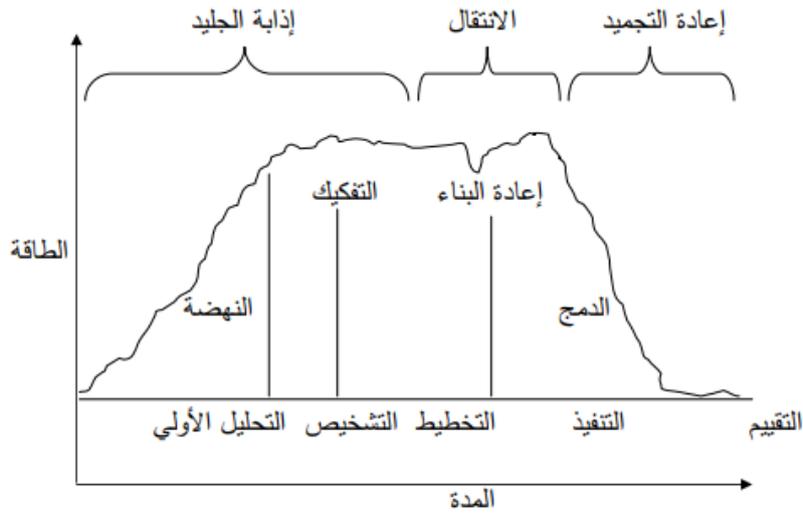
كان نموذج كيرت ليوين عبارة عن الهام للكثير من الباحثين لرسم نماذج وخطوات أخرى للتغيير التنظيمي، وذلك ما قامت به كولورات و مجموعة من الباحثين الآخرين من خلال اعطاء نموذج جديد سنة (1997) يتكون من اربعة مراحل أساسية وهي:

أ. **النهضة: éveil** تتألف هذه المرحلة من نشاطات عقلية كبيرة، حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة والمشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة وذلك من خلال فرزها وتصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها على عمليات المؤسسة.

ب. **التفكيك: Désintégration** يتم في هذه المرحلة تحديد أهم الجوانب التي تعتبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع واستبعادها والحد من استعمالها

ت. **إعادة البناء: Reconstruction** يتم في هذه المرحلة البحث عن معاني جديدة ومهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، ويجب ان تكون مرضية لجميع الأطراف، وتبدأ هذه الخطوة في وقت واحد مع خطوة التفكيك ومع ذلك فإنه لا يمكننا التأكيد في هذه الخطوة على تلك العناصر الجديدة بل نترك ذلك في الأخير.

ث. **الدمج: Intégration** في هذه المرحلة يتم دمج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة التي لم يتم التخلي عنها كالقيم و خصائص التنظيم و مميزاته، و هناك من يقسم هذه المرحلة إلى قسمين **الدمج الداخلي و الدمج الخارجي** و الشكل رقم (03) يوضح مراحل نموذج Collerette et al و الملاحظ للشكل أن المراحل الأربعة تحتوي على خطوات مهمة تبدأ من التحليل الأولي للوضع الذي توجد فيه المؤسسة ثم ينتقل إلى التشخيص و محاولة الكشف عن المشكل الحقيقي، ثم التخطيط للحلول التي تساعد على تخطي المشكل الذي يواجه المؤسسة، بعد التخطيط تأتي خطوة التنفيذ الفعلي للخطة و تجسيدها في الواقع و في الأخير يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم الوضع الذي تم الوصول إليه. وبإسقاط هذا النموذج على نموذج كيرت ليوين فإن مرحلة إذابة الجليد ستشمل (التحليل الأولي، التشخيص، التخطيط) ومرحلة الانتقال ستشمل (التنفيذ)، في حين تشمل مرحلة إعادة التجميد (التقييم).



الشكل 9 يوضح مراحل التغيير حسب نموذج Collerette et all

نموذج لورنس ولورش: Lorch & Laurence

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الثاني من حيث عدد الخطوات التي تقسيم عملية التغيير على أساسها بعد نموذج كيرت لوين، فهو يحتوي على أربعة مراحل أساسية للتغيير كما يوضح ذلك هذا الشكل:



الشكل 10 يبين نموذج لورنس ولورش: Lorch & Laurence

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الباحثين قد أعطوا مراحل مهمة لتنفيذ عملية التغيير حيث تنطلق عملية التغيير من خلال مرحلة التشخيص والتي تعتبر مرحلة تفصيلية للوضع الحالي و ما مدى حاجة المؤسسة لإحداث التغيير و ما هو الهدف المنشود من إحداث هذا التغيير، لتأتي بعدها المرحلة الثانية و هي مرحلة التخطيط بحيث يتم تحضير كل مستلزمات التغيير من موارد بشرية ومادية و خطط وبرامج، ليتم الانتقال فيما بعد إلى المرحلة

الثالثة و هي مرحلة التنفيذ الفعلي و ذلك بتطبيق وتسخير من تم تحضيره في المرحلة السابقة في الميدان، و في آخر مرحلة و هي مرحلة التقييم فإنه يتم التأكد من ان الهدف الذي تم تسطيره في مرحلة التشخيص تم الوصول إليه أم لا، و لقد أضاف الباحثين عنصرا مهما كذلك و هو التغذية الراجعة Feed Back بحيث وفي حالة عدم الوصول إلى الهدف المسطر يتم إعادة التشخيص ومعالجة الخلل، و في حالة تحقيق الهدف يتم الانتقال إلى حل أهداف أو مشاكل أخرى عالقة. (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الدكتورة نوال بوعلام ص.32. 2021)

نموذج كيلمان Killman:

لقد وضع كيلمان مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم إنشاء برامج التغيير، لتمر فيما بعد إلى مرحلة جدولة المسارات وتطبيقها، ثم وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. ولقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم والمنظمة) والشكل يوضح لنا تلك العناصر، وذكر كذلك انه وإحداث أي تغيير لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين وهما:

- أ. الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الايجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية وروح الفريق والإبداع وغيرها من العوامل.
- ب. توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعال.

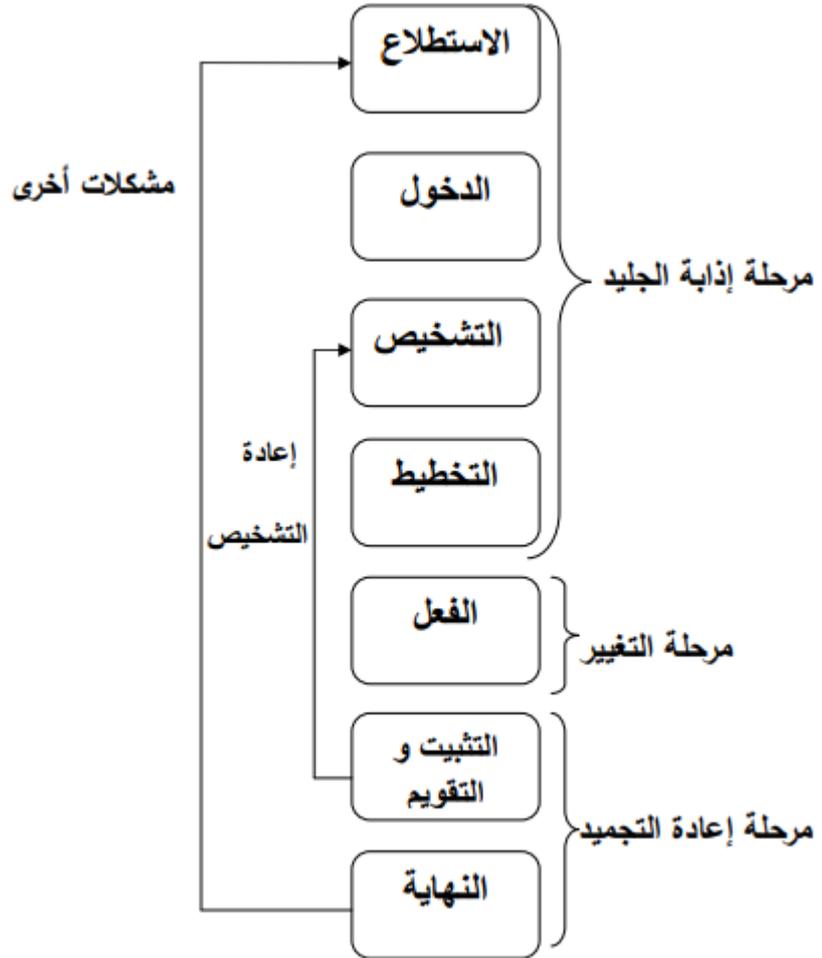


الشكل 11 نموذج كيلمان Killman للتغيير التنظيمي

من خلال الشكل يظهر لنا أن كيلمان قد ركز على عناصر مهمة في نجاح عملية التغيير فالمدير الذي يمتلك القدرة على التأثير في الأفراد و تغيير قناعاتهم و يملك القدرة على اتخاذ قرارات سليمة، وجماعات العمل التي تتفاعل فيما بينها بشكل ايجابي و تتبادل الخبرات و المعارف و تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، والمنظمة التي سطرت أهدافها و استراتيجيتها و رسالتها بشكل واضح بحيث لا تتعارض مع قيم و معتقدات و معايير هؤلاء الأفراد، والبيئة التي توفر كل المعطيات التي تساعد على إحداث التغيير، كلها عناصر لو اجتمعت و كانت منسقة ودقيقة لكان التغيير ناجحا لا محال، لكن ما يعاب على نموذج كيلمان انه اغفل عنصرا مهما جدا و هو مقاومة التغيير وكيفية التقليل منها.

نموذج Edger Huse

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين المطور حيث قدم Huse 1980 هذا النموذج والمتكون من سبع مراحل أساسية كما يوضح ذلك الشكل التالي:



الشكل 12 نموذج edger huse

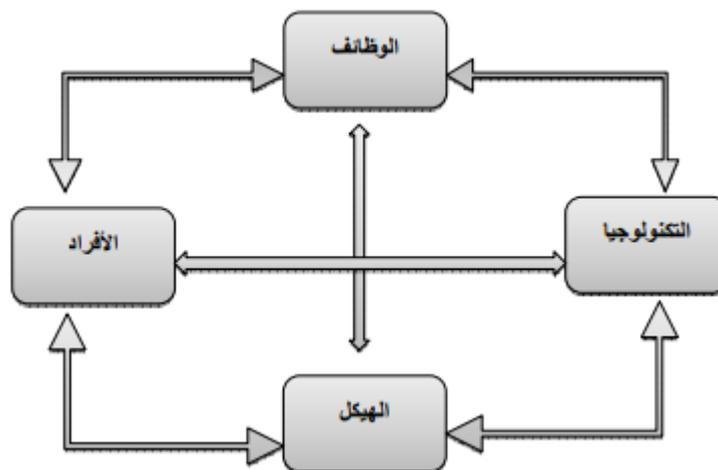
لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فلقد وضح Edger Huse الخطوات السبع عناصر مهمة وهي:

- ❖ **الاستطلاع:** وهي مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها، وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير
- ❖ **الدخول:** في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة

- ❖ **التشخيص:** يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير
- ❖ **التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمرحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير
- ❖ **العمل:** بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين
- ❖ **التثبيت والتقويم:** بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من اجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها
- ❖ **النهاية:** بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى. (نفس المرجع السابق ص 46 – 53)

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي:

هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية)، أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل التالي:



الشكل 7: يوضح مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت Harold Leavitt

أ. المجال البشري (الأفراد):

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوماً لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ولا يمكننا ان نتخيل آلة بدون إنسان ذلك انه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها.

ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوماً بما توفره من أفراد أكفاء.

يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين وهما:

● **التغيير المادي للأفراد:** وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، وذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء وكل المظاهر التي قد تجعل تآثر في إنتاجية المؤسسة وتحل عائقاً لتحقيق أهدافها في التغيير.

● **التغيير النوعي للأفراد:** يركز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب، ويتسم هذا النوع بالإنسانية ومراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم وتحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.

ولقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة وهي:

- **المهارات والأداء:** وذلك من خلال الطرق التالية:
 - **الإحلال:** وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.
 - **التحديث التدريجي للموظفين:** وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد
 - **التكوين:** وذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية " التنمية الإدارية"، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات الأفراد من اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

- الثقافة التنظيمية: إن تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.
- ب. **المجال الوظيفي (المهام):** يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة وهذا ما يوحى إلى تغيير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.

ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:

- **فلسفة المنظمة:** ويقصد بها ما تنطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها واهدافها أو بشكل مستقل .
 - **رسالة المنظمة:** وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة
 - **أهداف المنظمة:** وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من انشاء المنظمة في حدا ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف .
 - **استراتيجية المنظمة:** عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة.
- ت. **المجال الهيكلي**

إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح. والجدول التالي سيوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

جدول 2 يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها العمال
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات و القواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد

ث. المجال التكنولوجي (التقني):

يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع و رهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات و الآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، و نظم معالجة المعلومات و التجارة الالكترونية و غيرها و الذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة و لقد لخص مجموعة من الباحثين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى إحداث التغيير و هي كالتالي:

- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أو الخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على أن تساهم في التقليل من الطلب .
- التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية...)
- تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة المنتج.
- تتميز المنتج عن المنتجات المنافسة
- تحقيق المرونة وذلك من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية، وتقديم منتجات بدورة حياة انتاجية قصيرة.

إن المتمعن في مجالات التغيير التنظيمي يجد أن كل المجالات السابقة الذكر ذات أهمية بالغة في سبيل النهوض بالمنظمة والمحافظة على بقاءها، لكن أهم تلك المجالات هو المجال البشري لأننا لا نتوقع أبدا نجاح أي تغيير تنظيمي داخل المنظمة دون المراعاة للجانب البشري، وذلك لما له من مساهمات في انجاح التغيير وتفعيله والوصول به إلى الهدف المنشود، وذلك دون تغييب أهمية المجالات الأخرى. (أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ص 36)

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

انطلاقاً من أهمية المورد البشري جاءت أهمية هذا المبحث حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في مطلب الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم أهميتها وأهدافها في المطلب الثاني، وفي الأخير تناولنا أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب لأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأن الأفكار والمفاهيم وبالرغم من حداثة به قياسياً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياسياً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية بالتركيز على الآلة والمادة ولم يعطي العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والحادي والعشرين ركز جل الاهتمام العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص، إن هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على الإدارة ان تستجيب بحاجات الأفراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المنظمة بل وأن تعطي لها اهتماماً أكبر سيما من خلال عمليات التمكين ف تحقيق المنظمة في هذا الإطار قدرتها الفاعلة ذات الكفاءة في انجاز الأهداف وتمكين العاملين من ان يلعبوا الدور البناء في تصحيح الوتائر الإنتاجية الهادفة وتحقيق الأبعاد الاستراتيجية والمتوخى بلوغها ولهذا فان تسمية التي أطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التاريخية تتباين وكان أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد التي تركز جل الاهتمام بشأنه على إدارة العالقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف ولهذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتوفير التسميات اللازمة لانجاز الأهداف إلا أن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرون والذي يركز جل الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (الفكرية، انسانية وفنية) وتمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز

الأهداف و فاعلية فهي من حيث الإطار الضمني للمفهوم ليس هناك خلافات ضمنية لكنها من حيث الشكل ان هناك اختلافاً لكنه من ناحية البناء الضمني ان إدارة القوى البشرية كغيرها من حق و للمعرفة الإنسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها حيث ان تلك التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية و الفلسفية و العاملين في مختلف الحقول الإنسانية إذا ان البعض اعتبر الفرد مجرد آلة , و البعض الآخر اعتبره الأساس الذي يرتكز عليه العمل الإنتاجي و بين هذين الفكرين و الفلاسفين آفاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تارة و القرب تارة أخرى و هنا يتضح بجلاء بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإنسانية ذات مسؤوليات استشارية تارة و ذات مسؤوليات تنفيذية اذ تتضح مسؤولياتها التنفيذية من خلال قيامها انجاز لها و الوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها في مجال تحقيقها أهداف وظيفية و تنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة اذ ان جميع العمليات الإدارية ال تبد ان تقوم بأدائها في مجال العمليات التنظيمية التي تسهم في أدائها من الجانب الآخر أنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من قيامها بالأنشطة بالحصول على الموارد البشرية الكمية و النوعية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنها تقوم بالوقت ذاته من تطور المهارات و الكفاءات البشرية من خلال المجالات اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية اللازمة و إدارة نظم الرواتب و الأجور و المكافآت لأفراد العاملين بما يضمن تحقيق العدالة اللازمة وفق للأداء المنجز من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ثم السعي الدائم لردم الفجوة أو الهوة بين العاملين لديها و نظام البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المنظمة من خلال التكيف و الاندماج بين الأفراد و المنظمة و المجتمع و أخيراً تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع السياسات و الإجراءات المتعلقة بانفصال الأفراد العاملين من خلال التقاعد و العزل و الاستغناء عن الخدمة و غيرها من الأنشطة التي تعتبر ذات افاق فاعلة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة لها .

حيث تعرف " بإدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العالقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة

والموظفين

وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق 2 أهداف المنظمة وأهدافهم. « كما عرفت على انها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل في احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

تعرف على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية وكفاءة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أو هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ورفع كفاءتها ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

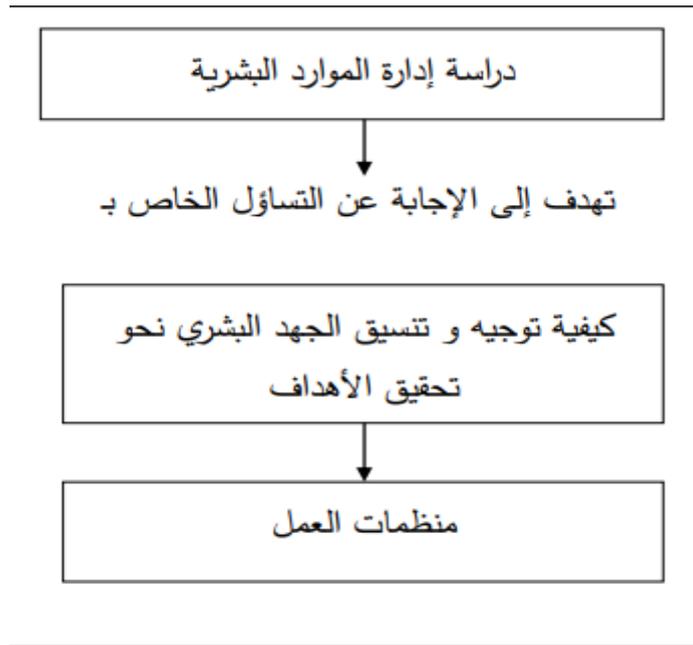
فإدارة الموارد البشرية " كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المدبرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل لنجاح الأنشطة وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو النقل أنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب، اختيار، إدارة دورات العمالة التدريب، التطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، الحفز، النقل، الترقية، وصيغة علاقات طيبة مع الإدارة والعاملين.

ويعرفه أحمد مصطفى بأنه " تعديل أو تبديل جوهري مخطط يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في كل أو بعض قطاعات التنظيم.

ويعرفه ويلسون " Wilson بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية استراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب.

ويعرفها البعض: " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين، وتطوير، استخدام، مكافأة، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة " . و نلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ،بدءا من الاختيار و التعيين وصولا إلى التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية. ويضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية وجب التطرق إليه الحقا ويتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية والذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية.

فإدارة الموارد البشرية: هي إحدى الوظائف الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية (أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ص 10)



الشكل 7: يمثل إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- ❖ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة
- ❖ العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل ماديًا ونفسيًا
- ❖ زيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال هيكلة عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر
- ❖ وضع نظام موضوعي لقياس وتغيير أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية
- ❖ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة
- ❖ توظيف المهارات والكفاءات على التدريب والتحفيز
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي في تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ❖ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة .
- ❖ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل

- ❖ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظفين.
- ❖ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث ان زيادة المقدرة يتمثل في برامج تريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة
- و سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى و سوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة – على ذلك – فإنه سوف يعم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص , مثل إعداد عقود العمل و الاحتفاظ بملفات الموظفين و ما إلى ذلك على الجانب الآخر تماما من ذلك , فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه جزء متكامل حيوي من عملية التخطيط للعمل , و لذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة و متنوعة و سوف تشمل في اوقات مختلفة على بعض ان لم تكن كل الأهداف التالية:
- ❖ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على ضمان والتزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل
- ❖ تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها .
- ❖ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية
- ❖ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف .
- ❖ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ❖ توفر قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة
- ❖ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية (مذكرة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ص14)

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه و البد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز , لذلك يمكن القول ان توسع الإنتاج ال يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) بل ان التوسع الرأسي لإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي , و ذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب و ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه و يقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد ان إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (الميزة التنافسية للمؤسسات .)

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين
2. تزايد إدراك المدربين بأن قدرة المؤسسة على التنافس التميز والإبداع تعتمد على الارسال البشري لديها
3. تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتطلع بعملها

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري .
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ❖ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. (مذكورة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ص 16-17)

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء فئة. وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو ان نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في المستويات الإدارية المباشرة فقط. مثال ذلك ان قياس وتقييم الإدارة يشمل فئات معينة من العاملين دون الآخرين أو ان نشاط التدريب لا يشمل أفراد الإدارة العليا. بالرغم من شدة حاجتهم إليه في كثير من المشروعات. وهذا الاتجاه مازال سائدا في العديد من البلدان النامية. ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف وأنشطة فرعية تشمل. الحصول على الأفراد -التدريب والتنمية -التحفيز-الحفاظ والصيانة وفي كلمات بسيطة فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربع أبعاد رئيسية هي. الحصول على العاملين. إعدادهم. تحفيزهم. المحافظة عليهم.

وظيفة الحصول على العاملين:

على الرغم من ان عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين. إلا ان هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فان مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وربما هذا المجال أحد اهم التغييرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين. فلن يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب ان

يكون هناك مبرر قوي للحاجة إلى أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقد ارت ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

الفرع الأول: وظيفة التدريب والتنمية development and training

عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فانهم يحاولون البحث عن واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل وظيفة. وعندما يفخر أولئك المسؤولون بقدرتهم على التميز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن ال تتوافر لديهم تلك القدرات-فان الحقيقة تضل متمثلة في ان نسبة قليلة ان لم يكن هناك أحد على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100 % فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. وأهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمتهم وقواعد.....الخ. يمكن التدريب الرسمي ان يحتل مكانه ويحقق أهدافه وفي الحقيقة فان إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة. بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة أعمالهم في اقل فترة ممكنة. ولتحقيق ذلك فإنها -أي إدارة الموارد البشرية- تمارس دورها من خلال اربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي تدريب العاملين والتطوير التنظيمي والتطور المهني وفي هذا المجال فانه تجدر الملاحظة بان تطوير العاملين والتطوير المهني مما نشاطات موجهان بالعاملين أنفسهم. أما تدريب العاملين فانه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة ومن ناحية أخرى فان التطوير التنظيمي يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها. وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف إلا أنها جميعا تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية.

الفرع الثاني: وظيفة التحفيز motivation

تعتبر وظيفة التحفيز احد اهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا انها ربما تمثل اقلها فهما و إدراكا من الناحية العملية للسؤال. لماذا الإجابة تكمن في ان السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته. فقد تعددت محاولات دراسة و استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك. رغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا انها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز. وعلى سبيل المثال. يجب النظر الى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فدرية و إدارية وتنظيمية فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه. ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل. حيث يوجد اتفاق بان اداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما:

- القدرة على العمل والرغبة في أدائه وعليه فانه من منظور الأداء. يحتاج الفرد الى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل. ومثل هذا الجانب من المفترض انه تم انجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو

القد ارت ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل ولكن يظل هناك جانبا آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها. فإذا كان تصميم الوظيفة ملائم أو تم توصيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم وبناءا على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتهم ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها.... الخ

- وبعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة. فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات نظريات التحفيز ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل. كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء. كما يجب التحقيق من وجود عالقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافآت أو الحفز .

حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق وتنسق مع خطط الدفع عن الأداء وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز. فإن كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو. الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقد ارت وبيدولون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم وبمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب فإن مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع والأخير وهو الاحتفاظ بالعاملين والعمل على صيانتهم

الفرع الثالث: الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم maintenance

تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين. وعندما تثير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المنظمات الأخرى وترشيد العمالة بالإضافة إلى تحسين الظروف العائلية. وزيادة كثافة المنافسة..... الخ نجد انه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل.

❖ ولتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل. وإبراز العناية برفاهية العاملين كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بان المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات. بالإضافة إلى هذه الجهود للحد من أثار الإحباط أو الضغوط والملل الوظيفي وأيضا لضمان نقل آراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين إلى الجهات البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة ويملكون أحدث المهارات والقد ارت ونواحي المعرفة وبيدولون أقصى طاقاتهم وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة. (مذكرة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ص17-21)

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

تمهيد:

مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه. فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار، وكل محاولة للتغيير يعتقد أنها تضر بمصالحه وأماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن. فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو أكثر من ذلك، أن تمنع حدوث التغيير.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير:

رغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال المفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي وهام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير التنظيمي. وهذا التغير والتعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفاً موحداً لها.

تعرف مقاومة التغيير على أنها قوى تقيد كل محاولة تحول للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة.

كما يعرفها ZANDER بأنها: ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

ويعرف حسين محمود حريم المقاومة على أنها استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي

في حين تعرف المقاومة من حيث أبعادها على أنها، وفي آن واحد، ظاهرة ثقافية تربوية بيداغوجية تعليمية وإدراكية فكرية تحليلية، استراتيجية وعاطفية (خوف، حزن فرح هروب غضب وسلوكية (فعل، ركود، رد فعل، المبادرة الاستجابة

وعموما يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه. فالمقاومة هي تعبير عقلائي للفاعل التنظيمي رغم أنها توصف بأنها غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي بالإضرار بالمؤسسة وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم. لهذا وحتى تستجيب المؤسسة لتغييرات التغييرات وتتكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية فحسب، بل وبدل من ذلك ينبغي عليها استثارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين، لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون ماله الفشل. (دروس في إدارة التغيير لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية ص 72)

المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير:**الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير:**

تتعدد وتتوزع أسباب مقاومة التغيير كما ترتبط بمستويات تحليل مختلفة ونتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات. ومن قراءتنا ارتأينا أن تصنف هذه الأسباب حسب طبيعتها ومنطلقاتها الموضوعية كما يلي أسباب مرتبطة بالتغيير ذاته، أسباب متعلقة بأسلوب إدارة التغيير، أسباب مرتبطة بالفرد نفسه، أسباب تنظيمية. (نفس المرجع السابق ص 73)

← أسباب مرتبطة بالتغيير.

أول مصدر من مصادر مقاومة التغيير هو عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، فهم لا يرونه يناسب التوجهات والأهداف الكبرى للمنظمة أو يمكنه الاستجابة لرهاناتها، وبهذا فالأفراد مقتنعين أن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة

وتؤكد أن الأفراد يقاومون التغيير لأنهم يجدونه معقداً ويتعارض مع قيم المحيط التنظيمي وغير شرعي، فالتغيير في هذه الحالة ليس له معنى بالنسبة لهم. وقد لوحظ أن هذا السلوك يتكرر أكثر في حالة التغييرات الجذرية والمتكررة والتي تثير ردود أفعال غالباً ما تكون متطرفة. (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الدكتورة نوال بوعلام ص.37. 2021)

فهناك سوء إدراك لأهمية التغيير من قبل الأفراد وهذا من شأنه أن يعمق من شدة مقاومته.

بالنسبة لـ HAFSI و DEMERS فإن عدم تهيئة الأفراد للتغيير هو سبب مقاومته في هذه الحالة.

إذن عدم فهم الأفراد الأسباب وأهداف التغيير يجعلهم يقاومونه. حيث يؤكد بعض الباحثين أن حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يقلص حدة مقاومته سيما إذا أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وآثاره، فإذا كانت تلك سلبية فإن المقاومة تزداد عنها أما إذا كانت إيجابية فإنها تقل وقد يشارك الأفراد في تعزيز التغيير.

إن التغيير في حد ذاته يمكن أن يكون مصدر مقاومة خاصة إذا كان جذريا ومتكررا مما يسبب القلق والتمرد والاحتقان من قبل الأفراد. فهم لا يفهمون لماذا التغيير ولماذا تكرر حدوثه، وعلى هذا الأساس يقاومونه.

← أسباب مرتبطة بأسلوب إدارة التغيير:

يقال إن الناس لا يقاومون التغيير بل الطريقة التي يحدث بها. فقد يكون أسلوب إدارة التغيير سببا في مقاومته، كالتشكيك في شرعية وكيل التغيير أو الجهة القائمة بعملية التغيير وانعدام الثقة فيهما كذلك تحضير الفرد

للتغيير، فإذا كان غير محضر جيدا للتغيير سيقاومه، وتعني بالتحضير التكوين اللازم في الوقت المناسب والإشراف الملائم وتوفير الموارد والسلطة الضرورية.

أيضا طريقة تسيير منهجية التغيير والتي يلاحظ أنها لا تحترم الأفراد. فالأفراد يقاومون التعبير لأنهم يشعرون بالإهانة، ويعبرون عن ذلك من خلال رفضهم لغياب الاستشارة والمشاركة وحتى المعلومة، فالتغيير هنا هو واقع جديد فرض عليهم.

فضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والموظفين وغموض الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذه تتسبب في مقاومته وبعنف وكذا توقيت إحداث التغيير قد يفاجئ الأفراد الذين ينظرون إليه في هذه الحالة على أنه سيئ وغير مناسب ويكون سببا في مقاومته، ويرى الأفراد هنا أن الإدارة لم تعلمهم ولم تستشرهم بشأنه، فهي لا تثق بهم ولا بقدراتهم.

وعليه فإن أسلوب إدارة التغيير يكون سببا لمقاومات عنيفة إذا لم يوفر ما يلي:

← شرعية وكيل التغيير، التحضير الجيد

← احترام الأفراد والكفاءات

← الاستشارة والمشاركة والإعلام. (دروس في إدارة التغيير لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية د.

رقم ليندة ص74)

← أسباب خاصة بالفرد

عدة باحثين يؤكدون أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير وتكون الأسباب في هذه الحالة بوعي منه أو بدون وعي. فهي أسباب بسيكولوجية كالخوف من المجهول أو فقدان ما يمتلكه مكانة أمان، تعويضات). أو اجتماعية كما يرى LAWRENCE في 1945، حيث لاحظ أن أغلب مقاومات التغيير ناتجة عن آثار اجتماعية تمس الفرد بالدرجة الأولى.

فاعتقاد العاملين أنه سيترتب عن عملية التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف أو زيادة عبء العمل أو تغيير جماعات العمل مما يؤدي بالإخلال بالعلاقات الاجتماعية الموجودة حاليا، ويفرض عليهم التكيف وبناء علاقات جديدة ما يثير قلقهم، وهم الذين بطبيعتهم ميالون نحو الاستقرار.

ويمكن أن يؤدي التغيير إلى إعادة النظر في محتوى الوظائف مما يفرض ضرورة تعلم الأفراد المهارات الجديدة، وقد يخاف البعض منهم من عدم قدرته على تطويرها لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة، كما قد يشعر البعض الآخر منهم بفقدان هيئته نتيجة هذا التغيير فيقاومه. بالإضافة إلى أن الخوف من فقدان مكتب شخصي أو قيمة ما أو قوة ونعود أو إمكانيات وموارد أو حرية في اتخاذ القرارات قد يجعل الأفراد يقاومون التعبير كما أن

ميل الأفراد نحو الاستقرار وطبيعة شخصيتهم مستوى معارفهم، تربيتهم، درجة الانفتاح لديهم وطرق تفكيرهم قد يجعلهم يقاومون التغيير.

ومن المؤكد أن تكون المقاومات ناتجة عن الرؤية التي يكونها الأفراد عن المكاسب والخسائر التي يحققها لهم التغيير. قد يعتقد العاملون أن التغيير يضعف قدرتهم على إشباع حاجاتهم وأن المخاطر المترتبة عنه تفوق منافعها لذلك نجدهم يقاومونه.

أسباب مقاومة التغيير التي ترجع إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية مرتبطة بالفرد ذاته سواء كانت تنتج فعليا عن التغيير أو يتوقعها ويتهيأ له حدوثها في المنظمة وقد تؤثر على نجاح عملية التغيير فيها. (نفس المرجع السابق ص 75)

← أسباب تنظيمية

مقاومة التغيير يمكن أن تأتي أيضا من التنظيم الذي يكون جامدا وقليل الاستجابة للتغيير، والفرد يلاحظ هذا الجمود وصعوبات التنظيم على التأقلم مما يولد المقاومة لديه.

نظرية علم بيئة الشعوب هي أحد الاتجاهات التي تدافع عن جمود الهياكل التنظيمية منطلقة من فكرة أن مختلف جماعات المصالح الداخلية والخارجية تفضل تنظيمات موثوق فيها تعترف بأفعالهم العقلانية، كما تؤكد على أهمية الروتين المنمط، ومأسسة الأهداف من أجل ضمان بقاء واستمرار التنظيمات. هذه الظواهر هي التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

لمقاومة التغيير تأتي نتيجة وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين والسعي لتحقيق نفس الأهداف الاستراتيجية، لذلك فأي محاولة للتغيير تعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة التغيير في ظل التنظيمات الجامدة يربك التقاليد الثقافية السائدة أي المعتقدات والقيم والممارسات وكل ما تعود عليه الفرد.

يظهر أن كل من الهياكل التنظيمية والثقافة والاستراتيجية تساهم وبدرجة معينة في مقاومة التغيير فالقيم والمعايير الاجتماعية والمرجعيات التي تقوم عليها المنظمة يمكن أن تتناقض مع التعبير وبالتالي ينظر إليه كمهند للوضع الراهن والاستقرار المنظمة فيقاوم.

مما سبق يتبين أن أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة الأبعاد والطبيعة، وعموما لا يمكن للمسير السيطرة عليها مباشرة إلا بالاستعانة بسياسات الموارد البشرية كأدوات التعبئة مثلا كما ينتج عن هذه الأسباب تصرفات ومواقف تتمثل في الأشكال التي تتحدثها مقاومة التغيير في المنظمات. (نفس المرجع السابق ص 76)

الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير:

تتخذ مقاومة التغيير العديد من الأشكال ويمكن أن تكون مدمرة للمنظمة، ويحدث هذا دون أن تكون هذه الأخيرة قادرة على إعادة البناء مرة أخرى.

المقاومة يمكن أن تعرقل نجاح التغيير، وتوقف حتى فكرة حدوثه سواء بصفة مؤقتة أو دائمة. وهناك الكثير من أشكال المقاومة، والتي منها ما هو مباشر وعلني، ومنها ما هو غير مباشر وخفي، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير محاولاً التأثير على الآخرين وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.
- كثرة الشكاوى والتذمر التي يصر من خلالها الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
- مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة وكثرة النقد السلبي.
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بكلمة.
- انتشار الإشاعات.
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- انخفاض الإنتاجية مع ارتفاع نسب الغياب ودوران العمل.
- زيادة الصراعات التنظيمية وسوء علاقات العمل وتدهور محيط العمل مما يؤدي إلى
- انخفاض الروح المعنوية.
- شعور الفرد بالقلق وضعف أدائه والتزامه المهني مما يعرضه أكثر للإصابة بحوادث
- العمل.

وخلاصة لهذه المظاهر فإن الأشكال التي تقدها المقاومة للتغيير هي مدمرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم، وحدث التغيير وضمن نجاحه يبقى مرهوناً بكيفية معالجة هذه المقاومة. (نفس المرجع السابق ص 76)

المطلب الثالث: سبل معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير وعلى هذا الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد أنها تبدأ مع مشروع التغيير وتستمر خلال سيرورة إحداثه وأحياناً حتى بعد الانتهاء من تنفيذه.

وسلوك المسيرين أمام هذه المقاومات يتأرجح بين الاحترام الكامل والتجاهل التام لها. مع العلم أن سلوك المسير وكيفية معالجته لهذه المقاومة كان محل دراسات نظرية ساهم بها عدة منظرين منهم الكلاسيكيون والجدد. (نفس المرجع السابق ص 77)

المطلب الرابع: الدراسات الكلاسيكية والحديثة في معالجة مقاومة التغيير:

الفرع الأول: الدراسات الكلاسيكية في معالجة مقاومة التغيير

ومن أهم هذه الدراسات، دراسات كل من COCH و FRENCH في 1948، ودراسات LEWIN في 1951، ودراسات LAWRENCE في 1969، ودراسات كل من KOTTER و SCHLESINGER في 1979 ترى هذه الدراسات أن المقاومة ظاهرة سلبية بالدرجة الأولى يجب تجنبها وعلى هذا الأساس يجب البحث عن الوسائل للتغلب عليها وتقليص أخطار ظهورها.

◀ دراسات كل من COCH و FRENCH:

- هي أولى الدراسات التي نادى بضرورة التدخل على مستوى الجماعة للتغلب على المقاومة
 - شجعت المديرين على استخدام طرائق تقوم على مشاركة الجماعة في عمليات التغيير.
 - الطريقة الأكثر فاعلية لتقليص مقاومة الجماعات أو القضاء عليها نهائيا هي الاجتماع بهم وإعلامهم بضرورة التغيير وتشجيع مشاركتهم في التخطيط له.
- إذن يحث هذان الباحثان المسيرين على استعمال وسيلتي الإعلام والمشاركة للتغلب على مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل أو الحد منها.

◀ دراسات LEWIN وخلصت دراسته إلى ما يلي:

- أثناء عملية التغيير تتولد في المنظمة قوتان قوة المقاومة التي تمثل عاملا مباشرا موازنا ومضادا لقوة أخرى وهي قوة التغيير أو القوة الدافعة.
- في رأيه ينبغي دراسة قوة المقاومة وتقليلها إلى الحد الأدنى وهذا قبل زيادة القوة الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.
- يقترح ثلاثة حلول للتقليل من مقاومة التغيير وحتى التغلب عليها، مع تفضيله للحل الثاني وهي: القضاء على المقاومات بزيادة القوة الدافعة زيادة في الأجور، منح المكافأة تقديم مختلف الفوائد؛
- تخفيض شدة القوة المقيدة خلق المناخ الملائم للتفاهم المناقشات وتبادل الآراء...).
- أو استعمال القوتان معا.

يفضل هذا الباحث استعمال الحوافز المعنوية من فتح باب الحوار والنقاش وتبادل الآراء قبل وأثناء عملية التغيير، أي خلق محيط ديناميكي مسهل لإحداث التغيير، وهذا حتى يتمكن المسير من التغلب على مقاومة التغيير. (نفس المرجع السابق ص 78)

دراسات LAWRENCE

وهو أول من ساهم فعلياً في نظرية المقاومة للتغيير وحدد المشكل الأساسي فيها، والذي يتمثل في معرفة ماذا يقاوم الناس حيث يقول: "المقاومة مثل الألم لا تعرف ما الذي يؤلمنا ولكن من المؤكد أن شيئاً ما يؤلمنا يرى LAWRENCE ما يلي:

- أن المشاركة ليست الجواب الوحيد لمعالجة المقاومة، لأن العاملين لا يقاومون فقط الجانب الفني للتغييرات بل أكثر من ذلك الجانب الاجتماعي له والطريقة التي يحدث بها.
- يخلص إلى أن الجانب الفني لا يحدد حضور المقاومة أو غيابها مثل الجانب الاجتماعي، أي أثر التغيير على العلاقات الاجتماعية في العمل
- يقترح ضرورة التأثير على اتجاهات العاملين من خلال الاستماع إلى ردود أفعالهم. واستعمال لغة مفهومة لشرح التعبير، وأخيراً توقع وجود مقاومة في كل تغيير مقترح
- يؤكد على ضرورة احترام العاملين مع اتحاد التدابير الضرورية للحفاظ على حسن العلاقات الاجتماعية دون إهمال المشاركة. (نفس المرجع السابق ص 79)

دراسات KOTTER و SCHLESINGER

- اقترح ست استراتيجيات متاحة أمام المسيرين مبينان كيفية استخدام كل استراتيجية في ظل ظروف معينة وتمثل هذه الاستراتيجيات في الاتصال المشاركة التيسير التفاوض التلاعب القصر
- يؤكد هذان الباحثان أن استعمال كل واحدة من هذه الاستراتيجيات يتوقف على ثلاثة عوامل هي وتيرة إحداث التغيير، وضعية الفاعل وكيل (التغيير) بالنسبة للفرد المقاوم وعند الأفراد المنخرطين والمعنيين بالتغيير. (نفس المرجع السابق ص 79)

الفرع الثاني: الدراسات الحديثة في معالجة مقاومة التغيير

تفترض الدراسات الكلاسيكية أنه إذا كانت الأسباب التي تبرر وجود المقاومة معروفة وإذا استعمل الأسلوب المناسب في معالجتها فإن هذه المقاومات سيتم تجنبها أو التغلب عليها دون شك. لذلك فهي تشجع المسيرين على الاعتقاد بوجود طريقة واحدة لتسيير التغيير والتغلب نهائياً على المقاومة باعتبارها حالة مرضية تعبر عن سوء تشغيل المنظمة.

وعلى هذا الأساس ينتقد العديد من الباحثين في العصر الحديث الرؤى الكلاسيكية في مقاومة التغيير آخذين عليها جمودها ومحدوديتها ونظرتها السلبية للمقاومة، مؤكدين على الأفكار الآتية:

- المقاومة هي التعبير العقلاني عن سلوك الفاعلين في ظل ظروف معينة
- المقاومة ضرورة حتمية يتحقق من خلالها التكيف

- الفرد لا يقاوم التغيير بانتظام بل يفعل ذلك إذا كان مجبوراً ومرغماً.
- المقاومة هي الرفيق النقيض لوكيل التغيير، وعلى هذا الأخير أن يتوقع التعامل معها دوماً مادام يقوم بالتغيير.
- المقاومة ظاهرة ذات بعد ديناميكي لأن الفرد يقاوم في لحظة معينة ولأسباب معينة والتي يجب على وكيل التغيير بذل الجهود للكشف عنها ومعالجتها في كل مرة، فالمعالجة هنا تكون طرفية والحل يكون ظرفياً ولا توجد طريقة واحدة للحل.
- المقاومة ليست دائماً بظاهرة سلبية بل هي قد تكون ظاهرة إيجابية، حيث يمكنها أن تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ، والوليد السيئ، أو ببساطة التغيير الذي يصر بالكفاءة الإنتاجية... فالمقاومة الية دفاعية في مواجهة جرائم التعبير.

وعلى هذا الأساس يحددون الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التي تتمثل فيما يلي:

- يمكن المقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية أكثر للتأكد أنها مناسبة.
 - يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
 - تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم
 - يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه أفضل.
- وتقترح الأبحاث الحديثة في علم نفس العمل نظرية العدالة التنظيمية لتسهيل قبول قرارات التغيير وتجنب مواجهة ردود أفعال سلبية عليه. حيث يؤكد كل من VAN DEN BOS و LIND (2002) أن الإحساس بالعدالة له دور هام في التقليل من حالة عدم التأكد والخوف اللذين ينشأن لدى العاملين. والتغيير يحدث حالة عدم التأكد مما يؤدي بالعاملين إلى مقاومته، لذلك وضع إجراءات عادلة للتغيير ستخفف بالضرورة من الخوف من المجهول ومنه مقاومته.

وتقترح نظرية العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ التي هي بمثابة إجراءات عملية لتشجيع قبول التغيير منها: تشجيع مشاركة العاملين في إحداث التغيير، منحهم إمكانية تعديل القرار ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع الاتصال وتوزيع المعلومات الصحيحة بطريقة حساسة يمكن أن تسهل قبول قرارات التغيير

إن المقاومة ظاهرة ملازمة لعملية التغيير وقد تكون معرقة لنجاحه، وهي كذلك حسب آراء أغلب الباحثين، وقد تكون ذات بعد إيجابي تكشف عن مساوى وأخطاء التعبير المقترح، وفي كلتا الحالتين هي موجودة ومن الضروري التعامل معها، ومحاولة تحويل سلوكيات هؤلاء المقاومين نحو تسهيل وتدعيم عملية التعبير إن لم نقل

قيادتها وعلى هذا الأساس تحاول الإجابة عن السؤال الآتي: كيف يدعم ويتحمس العاملون للتغيير الذي يحدث في منظماتهم؟ (نفس المرجع السابق ص 81)

الفصل الثاني: مسؤولية إدارة
الموارد البشرية في أحداث التغيير
في المنظمات المعاصرة

الفصل الثاني: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة

تمهيد

أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه، ان التغيير الناجح عادة ما يكون ، فعندما يتم مدعم بتغييرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية اذ استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لابد أن تتلاءم هذه الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية، يتطلب الامر تغيير الثقافة وتعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، فمن خلال تبني المنظور الثقافي يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والانماط القيادية.

المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لدعم التغيير

المطلب الأول: تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية 25 في مكان عمله. التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ينصب حول عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، فهي العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة أي أنها تركز على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الرئيسية لتساعدها على تحقيق قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فهي الخطة العامة و الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها. بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها. (إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية-OS فرع لمجمع سونغاز ص 184)

المطلب الثاني: إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لدعم التغيير:

لتنسجم مع التغيير في المنظمة ولتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير ما يلي:

أ. استراتيجية الاختيار والتعيين **strategy Employment**: تدعم إدارة الموارد البشرية التغيير في، فهي تكمن في جذب واستقطاب العناصر البشرية المنظمة من خلال استراتيجية الاختيار والتعيين. الأكثر تميزاً وذات المهارات العالية، والقادرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في

ويتم دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال استراتيجية الاختيار والتعيين كما المنظمة يلي:

- إعطاء المتقدم لوظيفة ما في المنظمة معلومات عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات المنظمة .
 - التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم .
 - قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المنظمة.
 - كما يتم التركيز في خطوات الاختيار، قدرة المتقدم للوظيفة على حل المشاكل والانسجام مع أعضاء الفريق. وعلى قدرته على أداء العمل بدقة وتميز وكذلك القدرة على الابتكار والإبداع.
- ب. **استراتيجية التكيف الاجتماعي: strategy Sociolaization** تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه في المنظمة، التعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجه مع ثقافة المنظمة، و تقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين الجدد وبيئتهم للبيئة الثقافية و التنظيمية الجديدة في المنظمة، و ذلك لمدة تتراوح ما بين 03 و 12 شهرا، ويهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء، الرؤساء و من خلال تعلمه نظام الملابس و المأكـل و التعاون مع باقي العاملين في المنظمة. و تمر عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاثة مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل وفيما يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين للاندقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف المنظمة وهيئة العمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة. وتؤثر المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطء تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه. فمعظم جهود التكيف الثقافي تكون عند دخول موظفين جدد في العمل، ولذا فعندما تفشل إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف، فمن المتوقع ألا تنجح فيه بعد ذلك، لأن حدوث المشاكل والمعارضة والاضطراب التنظيمي والصراعات وغيرها، تكون هي النتيجة الطبيعية لعدم تكيف الموظف الجديد مع ثقافة المنظمة. (نفس المرجع السابق ص 186)

ت. **استراتيجية التدريب والتطوير لدعم التغيير في المنظمة:** يعرف التدريب بأنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء." ففي هذا إطار تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد:

- الدور المناسب للتدريب والتعليم
- تغيير ومراجعة برامج التدريب والتعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول رأس مالية وليست تكلفة فقط.
- تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة والمؤدية إلى التقدم الوظيفي للموظفين.
- التركيز على طرق أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي مثل: التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، والمشاركة وغيرها.

ث. **استراتيجية التحفيز، لدعم التغيير في المنظمة:** يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات و. إن الشرط الضروري للاستعداد للتغيير هو الدرجة العالية من التحفيز من جانب 33 سلوكيات معينة الموظفين لتغيير جوانب المنظمة. وينتج هذا التحفيز عادة عن عدم الرضا من الوضع الراهن والحماس لتحقيق الأفضل، كما أن هناك مستوى معيناً من الاضطراب، أو الخوف، أو عدم الارتياح الناتج عن ذلك فإن 34 إحساس قوي بالحاجة الملحة والذي ينبغي أن يظهر ليأخذ التغيير الحقيقي فرصته. إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية التحفيز تساعد على دعم التغيير في المنظمة من خلال ما يلي:

- زيادة الأجور والمكافآت المصاحبة للتغيير التنظيمي حتى تتخفف مقاومة العاملين للتغيير
 - تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت .
 - إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعائد .
 - ربط نظم التحفيز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء
 - مكافآت الرؤساء والمديرين على تطوير موظفيهم.
- ولكن لا يمكن أن تنتج المكافآت بمفردها التغييرات المرغوبة إذا كان الأشخاص الراغبون بتحقيق التغيير يفتقدون للمعرفة والمعلومات، والقوة التي يحتاجونها لتنفيذ العمل. ولذلك ينبغي أن تكون المكافآت جزءاً من مجموعة أكبر من الرافعات الناقلة.
- ج. **استراتيجية تقييم الأداء لتدعيم التغيير في المنظمة:** تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: «عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه». إن دعم إدارة 36 الموارد البشرية للتغيير في المنظمة من خلال استراتيجية تقييم الأداء: يتم ذلك من خلال :
- تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء .
 - مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء .
 - أن يكون التقييم مستمراً ومعتمداً على ملاحظات الرؤساء لمؤسسيهم، ذلك لأن الثقافة التنظيمية لا يمكن تجسيدها مادياً، وإنما يمكن ملاحظتها من سلوك وممارسات وتصرفات العاملين

- أن تكون معايير الأداء جماعية، أي تعكس أداء فريق العمل وليس الأفراد .
 - استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل وغيره.
- بالإضافة إلى ما سبق، فإن دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة يتوقف على وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودرجة مشاركتها في وضع القرارات الاستراتيجية ومنها قرارات التغيير المنظمي، وكذا على طبيعة العلاقة والتنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، حجم الإمكانيات، والمساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ القرارات السليمة عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها، وحجم الإمكانيات المتاحة لها، وكذا كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى الاستعانة بالخبراء والاستشاريين للمساهمة في إحداث التغيير، وأخيرا الأساليب العلمية والعملية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير. (نفس المرجع السابق ص 188)

المبحث الثاني: أدوات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: الموارد البشرية مكانة وتحدي:

تمهيد

يعتبر الإنسان المحرك الأساسي لكل عملية إدارية وعماد نجاح أو فشل كل مؤسسة، إذن فهو المحرك الأساسي وشرطانها لضمان السير الفاعل لإدارتها، بل العنصر الأهم للمؤسسة لذلك كان لزوما وجود إدارة تهتم بسيرورة هذا العنصر البشري، فظهر ما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دور وأهمية أكسبتها مكانة مميزة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لتمنحها بعدا استراتيجيا، من خلال تجسيدها لميزة تنافسية حقيقية دائمة مع خلق تكامل واندماج بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف مواردها البشرية من جهة أخرى.

فتصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام، السلطة وانسياب العمل، بالارتكاز على المحاور الأساسية الممثلة في استراتيجية الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها:

- تضمن التصميم إدراك المؤسسة وقيادة إدارة الموارد البشرية لأهمية التفاعلات بين العلاقات مع بذل الجهد لتنميتها داخل التنظيم
- أخذ عملية التصميم بالاعتبار العوامل التنظيمية المؤثرة كالقوى الداخلية والخارجية
- تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي وتقسيم الوحدات التنظيمية الداخلية
- إحداث وسائل الفعالية والكفاءة في تنسيق الجهود لكافة وحدات الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: بيئة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية بصياغة رؤية واقعية لكيفية التعاطي مع هذا المورد باعتباره حجر الزاوية لنمو المنظمة وتطورها، حيث تعتبر نتائج هذا التحليل كمدخل لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية لتضمنها عناصر ومكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالبيئة الخارجية ما هي إلا مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة بشكل مباشر على الأهداف وإدارة الموارد البشرية من عوامل:

- ◀ **اقتصادية:** كالقدرة الشرائية، معدلات الاستهلاك، البطالة والانفتاح على الأسواق العالمية، هذه العوامل وأخرى تؤثر على حاضر ومستقبل إدارة الموارد البشرية لما لها من انعكاسات .
- ◀ **اجتماعية:** والمتمثلة في سلوكيات وعادات المجتمعات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية .
- ◀ **تكنولوجية:** وهي كل النظم المتقدمة والتطورات الحاصلة في مجال العلم والمعرفة والتي تنعكس على النظم والمفاهيم الإدارية وبالتحديد تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

أما فيما يخص البيئة الداخلية فهي الفلسفة التي تقوم على العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية، والمتمثلة في ثلاث ركائز:

- ❖ **طبيعة الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الذي تحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية والتي يجب أن تتسم بالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية مع تحديد نطاق القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ❖ **الثقافة المؤسسية:** والمتمثلة في مجموعة المعتقدات والقيم التي تحدد سلوكا عاما يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيات مع فهم ثقافة العمل.
- ❖ **نظم الموارد البشرية:** هذه النظم التي لا بد أن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسات.

المطلب الثاني: أسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها:

يعيش العالم اليوم موجة تغيير مستمرة، تختلف درجتها وحدتها باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لزاما على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه. فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو التقنية والتي تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق.

الفرع الأول: أسس وخطوات عملية التغيير وإدارته:

تعتمد عملية إدارة التغيير على صفات قائد التغيير بالدرجة الأولى والتمثلة على سبيل المثال في الشجاعة (الجرأة على التغيير)، مواجهة الموظفين غير الأكفاء إضافة إلى القدرة على ممارسة مستويات التفكير العليا (التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، التفكير التأملي، التفكير ما وراء المعرفي).

وعليه فإن التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة إلى انتقالية للوصول إلى الحالة المنشودة في المستقبل، تبدأ العملية بإدراك الحاجة إلى التغيير وتحليل الحالة والعوامل التي أوجدتها إلى تشخيص الصفات المميزة لها ومنه التعرف على الطرق الممكنة للتصرفات وتقييمها واختيار التصرف الأمثل منها. مع بيان كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى.

ومنه ستكون هناك مقاومة لعملية التغيير، والتي يجب بذل الجهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات لإدخال وظائف إدارة التغيير من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع ومنه مرحلة التطبيق للمنهجية الإدارية وما تتضمنه من سياسات علمية، إنسانية وتقنية ذات قيم عليا، والتي قد تتطلب أشواطاً طويلة وتصميم وإرادة صلبه.

فتنفيذ التغيير هو عملية تنموية، تكرارية وتراكمية على مستوى القيم الروحية، المادية والموارد البشرية وإعادة هندستها وهيكلتها مع ما يتلاءم مع التطور الحديث وصياغة استخداماته في الحاضر والمستقبل وهذا مع الالتزام بالخطوات التالية وهي تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل وإيجاد الرؤية المشتركة للتنظيم مثل خلق روح المنافسة، توفير الإجماع على النظرة الجديدة، نشر الحيوية والعزم الجديد وتأسيسها عن طريق السياسات والهيكل الرسمية الصحيحة مع مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن التغيير.

الفرع الثاني: دور الموارد البشرية في عملية التغيير:

إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها، كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والملتزم للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة. (دور الموارد البشرية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة الدار بولاية معسكر أ. لعللى نورية ص 256)

فعندما تكون الأعمال والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية محددة ومفصلة وكل نشاط يقوم بالإجراءات المنوط إليه فهذا من شأنه أن يزيد ويرقي الكفاءات الجديدة، فمثلاً النشاطات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية من شأنها الرفع من الأداء ومنحه التمييز مما يسهل من عملية تجسيد التغيير، إضافة للدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير عن طريق تسهيل عمليات إحداثه بواسطة الإرشاد، النصح، الاستشارة، الإشراف والحرص على فعالية الأداء.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن إشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه وكذا التواصل مع الموظفين وتهيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة (تدريب، حوافز، فعاليات اجتماعية)، التي تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة. إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في اتخاذ القرار وإدارة التغيير وكل هذا سوف يكسبها مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي لتجسيد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ومنه اكتسابها لميزة الشريك الاستراتيجي لإدارة المؤسسة في إحداث التغيير الفعال الذي يقود إلى تطور المؤسسة وإكسابها مكانة تعزيزيه وقوية في السوق والذي من شأنه تعزيز المكانة التأثيرية للموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: مقومات تعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير:

إن الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثيراً وتأثراً ومن بين أهم الأمور هو تحليل للبيئة الذي ينشط فيها هذا المورد، فنتائج التحليل تعتبر مفتاحاً لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على إدارة عملية التغيير فالوضوح في تصميم الهياكل لتنظيمية سوف يؤدي إلى تحديد أهداف المواد البشرية بصورة واضحة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي لتنفيذ التغيير.

فالعمل في ظل وجود وتشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم بحيث أن المورد البشري سيلعب دوراً محورياً في إنجاح عملية الانتقال من 16 وممارسة لماهية تقييم الأداء، مرحلة سابقة التغيير مروراً بمرحلة حدوث التغيير وصولاً إلى المرحلة تالية التغيير. (نفس المرجع السابق ص 261)

المبحث الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلب التطورات التكنولوجية فيها أو لنا ترتبط به من خطة استراتيجية وخاصة عند عدم توفر الموارد داخلياً بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه العملية.

حيث أنه يهدف إلى الزيادة المهارة الخاصة بالفرد والجماعة فهو عملية ربط بين الموظفين سواء كان ذلك لإعدادهم لعمل ما، أو تطوير ورفع مهاراتهم لتحقيق أهدافهم وذلك من خلال زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية.

فالتكوين تحكمه علاقة وطيدة بينه وبين التكنولوجيا حيث أدت هذه الأخيرة إلى ظهور تغيرات نوعية في العديد من أوجه الحياة وبوتيرة عالية، وبالتالي مهدت الطريق لعملية الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع

المعلومات وقد أخذت هذه الثورة أثارها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها في المجتمع المعاصر بشكل غير مسبوق كما ونوعا، وتعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات داخل المؤسسة والإدارات بل حتى الحكومات، فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة وبطريقة مباشرة.

المطلب الأول: ماهية التكوين:

لقد أصبح تغيير المؤسسة مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وذلك بتنميتها وتدريبها وتعليمها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد في التكوين عملية ضرورية والزمة لكافة المؤسسات. وقد تطرقت في هذا الموضوع إلى تعريف التكوين، أهدافه وأهميته وأنواعه وكيفية مساهمة لتكوين في إحداث التغيير التنظيمي. (أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة – الجلفة 2006-2007 ص 49)

الفرع الأول: تعريف التكوين:

لقد تعددت تعاريف التكوين إلا أنها تنطبق من نقطة واحدة وهي تأهيل واكتساب خبرة ومن بين التعاريف نجد:

- التكوين هو مجموعة البرامج والأنشطة التي تساعد على تطور وزيادة مهارات الموارد البشرية وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن الإنسان شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى كالأدوات والأجهزة تحتاج إلى الرعاية والتطوير، وفقا لبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل في المساعدة على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء العمال وصقل مهاراته وتنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.
- يعتبر التكوين عملية إلى التطوير وتحسين الأداء من أجل رفع مستوى كفاءة المستوى.
- التكوين نقاط مخططة يهدف لتنمية القدرات والمهارات للعاملين وذلك من تمكين العمال من أداء فعال ومثمر.
- التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله المعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهارة أو مهام محددة.
- إن كل تكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أداء أدائهم للعمل واتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء .

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تكوين عموما والتكوين الإداري بوجه الخصوص ولكن تعريفاتهم تتفق في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير فنذكر بعض التعاريف للتكوين:

هو عملية تكوينية باتجاهات خاصة نتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك باكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الأفراد وتحصيل المعلومات التي تنقصه الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته من الأداء وزيادة إنتاجيته. ويعرف كذلك انه " وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانيته والطاقة الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر بهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية.

ويعرف كذلك على انه " شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة الخاصة بالفرد فهو يربط الموظفين سواء كان ذلك عن طريق إعدادهم لعمل ما أو تطوير ورفع مهاراتهم لتحقيق واجبهم في المجال التطبيقي أما التعليم فهو الإعداد المنظم للاحية من المعرفة فهو يقوم بإعداد الفرد بشكل عام عن طريق المدارس، المعاهد والجامعات.

فنلاحظ أن التكوين والتعليم يحدثان في نفس الوقت وتربطهم علاقة وطيدة لأن التعليم أساس عملية التكوين حيث يتم عن طريق إحداث التغيير المطلوب في شخصية المتكون.

وهو عبارة عن نقل المعارف وتطوير القدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة أو من يقدم فعليا بمهامها من خلال هذه التعريفات نقول إن التكوين هو عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد وبناء مهارته وقد ارته بهدف إتقان الأعمال التي كلف بإنتاجها والتي عين من أجلها. (نفس المرجع السابق ص 50)

الفرع الثاني: أهداف وأهمية عملية التكوين:

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية والظروف الإنتاجية بين المؤسسات منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي:

- أ. الأهداف الإدارية: ويهتم هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة
 - ◀ تخفيض العبء على المشرفين ألن المشرف يحتاج إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذي تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما انه ال يحتاج إلى المالحة الدائمة إلى هؤلاء المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين
 - ◀ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم ويقصد بالمرونة مواجهة التغييرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة بأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

ب. الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سالمها سواء كان ذلك بنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج.

الفرع الثالث: الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العام للتكوين والتي سبق التطرق إليها من إدارية وفنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه بهذه الأهداف على ثالث مستويات من الأهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي:

- أ. أهداف عادية: هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي
 - ❖ لتكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام لظروف العمل ومتطلباتهم .
 - ❖ تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.
 - ❖ إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- ب. أهداف حل المشكلات: تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول من المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ت. أهداف تكوينية ابتكارية: يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى من الكفاءة والفعالية. من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين لاستعمال أحسن التجهيزات والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية مؤسسة. (نفس المرجع السابق ص 51)

الفرع الرابع: أهمية عملية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- أ. بالنسبة للمؤسسة:
 - زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية .
 - يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.
- ب. بالنسبة للعاملين:

- يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم أدوارهم في المؤسسة
- ينمي الدافعية لأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات، وعدم مقاومتها.

أما الفوائد التي يحققها التكوين فهي كالآتي:

- ◀ يزود التكوين الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة
- ◀ يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحقق أداء فاعل .
- ◀ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم .
- ◀ يحسن التكوين الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال.
- ◀ يطور وينمي العوامل الدافعية لأداء ويوفر الفرصة امام الأفراد للتطوير والتميز والترقية.
- ◀ يقلل من اخطاء العاملين وحوادث العمل.
- ث. يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة مهارات التي ينجم عليها ضعف الأداء. (نفس المرجع السابق ص 52)

الفرع الخامس: أنواع وأشكال التكوين:

تطورت وتعددت أنواع التكوين بشكل كبير، ولكل نوع مزايا ونشير إلى أن أنواع التكوين تختلف باختلاف موضوعه والهدف منه وفيما يلي أهم أنواع:

أ. التكوين من أجل اكتساب المعارف

هي طريقة يتم بموجبها تمكين العامل من اكتساب معارف وتقنيات جديدة عليه ليست بضرورة مرتبطة بنشاط وعلمه الذي يمارسه داخل المؤسسة ويسمى كذلك التدريب في المراحل الأولى من التوظيف لأنه يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعليم ويعتبر تقديم عام للهمل والمؤسسة ويندرج تحت اسمه أنواع أخرى

- ❖ التوجيه العام وهو تعريف الموظف بقواعد وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي أنظم إليها كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يرغب الموظف الحصول عليها.
- ❖ التدريب التخصصي الابتدائي ويأتي بعد النوع الأول) توجيه عام (، ويتضمن تعليمات ومسؤوليات إضافة إلى خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .
- ❖ التدريب أثناء تأدية الخدمة يتم أثناء فترة العمل ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين ويتم بالتوجيه المستمر.

ب. التكوين من أجل تجديد المعارف:

عندما يقي العامل فترة كبيرة من ممارسة مهنة ما، فإن تلك المعارف و القدرات تتقدم، و ذلك بفعل التطورات التي تشهدها كل القطاعات و من هذا فعلى المستخدمة أن تقوم بتجديد معارف مستخدميها مع التطورات الحالية (فرض تطبيق النظم المستخدمة).

التدريب يفرض الترقية والنقل لوظيفة أخرى وهو تكوين يتم من خلاله استفادة العامل لبعض الامتيازات كالترقية من منصب أدنى إلى منصب أعلى منه أو نقل منصب إلى آخر وعملية التكوين المتطورة، يجب أن تشارك داخل المؤسسة على وجه الخصوص ويتم من خلالها ما يلي:

- ❖ تلبية حاجيات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى مع حرف المؤسسة.
 - ❖ رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال .
 - ❖ تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم مع تجديد تقنيات التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة .
 - ❖ تطوير الثقافة العلمية والاجتماعية والاقتصادية للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ت. التكوين من أجل الترقية:**

من هذه التسمية نشير إلى أن عملية التكوين الهادفة إلى اكتساب المؤهلات الضرورية لممارسة الوظيفة مع حصولهم على ترقية الأفراد بعد اكتسابهم المعارف.

ث. التكوين من أجل إعادة التأهيل (الرسكلة):

يخص عملية التكوين إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة، حيث يمكن تنظيم التكوين بطلب من أعضاء المؤسسة الهدف منه تحديد المعارف بالنسبة للفئة المعنية و المرتبطة بدخول تقنيات و معارف جديدة.

ج. التكوين المتواصل والمستمر:

وهو تكوين الذي يستجيب للمتطلبات الجديدة التي فرضها نشاط المؤسسة حيث أصبحت من مهامها الأكثر تعقيدا وتخصص وغالبا ما يصعب التحكم فيها فهذا التكوين هو مجموع النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بالتدريب طوال وجوده في المهنة بهدف تحسين الوظائف والإنتاجية.

ح. التكوين من أجل تغيير الوظيفة وإعادة التشغيل:

وهي عمليات تهدف إلى تحضير فئة أو عدة فئات لتغيير وظائفهم فقد تهدف التكوين إلى تحويل إداريين أو تقنيين إلى أعوان تجارية ويرى أحمد ماهر بأن "المؤسسة تستطيع الاختيار من أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طريقة نشاطها الحالي. (نفس المرجع السابق ص 54)

المطلب الثاني: أثر التكوين في إحداث التغيير التنظيمي:

يعتبر التكوين أساس التغيير التنظيمي حيث تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد و إكسابهم المعارف الضرورية النجاز الأعمال فحسب , و إنما هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير و التطور , إذ انه ال يمكن للتغييرات الهيكلية في المؤسسة تحديث أثارها الإيجابية الا من خلال كفاءات بشرية تقتنع و تساهم في تفعيل التغيير بها 1 لضمان بقائه و استمرارها , إن اهتمام المنظمات بالتكوين ساهم بشكل كبير في تقدمها , فالتركيز على التكوين يعبر عن قوة المنظمة و مواكبتها للبيئة التي تعمل فيها , فالتكوين يخلف نتائج عن السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب و فهو يساعدهم على اكتساب مهارات و معارف جديدة، فهم قيم و ثقافة المنظمة التي يعلون بها , مواكبة المستجدات ,رفع درجة الدافعية للعمل , تغيير اتجاهات الأفراد نحو العمل و نحو العلاقات الإنسانية التي تربطهم سواء مع الزملاء , أو رؤساء العمل و عليه سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه التغييرات.

◀ اكتساب الاتجاهات وتعديلها:

أن الفرد في المنظمة عبارة عن كيان مادي ومعنوي يقوم بممارسة عملنه في ظروف تنظيمية معينة، وبذلك يمثل نظاماً مفتوحاً، يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به، وغالباً ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايداً، دون مشاعر أو ميول، أو دون رأي تجاه موضوع معين أو عنصر من عناصر العمل، فهو يحب أشياء أو يكره أشياء أخرى، أن مشاعر الحب والكرهية نحو العمل تظهر تأثيراً واضحاً في سلوك الفرد، حيث تحدد الاتجاهات السلوكية وفق طبيعة التفاعل بين المتغيرات والقيم البيئية

◀ غرس القيم وتعديلها:

تعد القيم إحدى الركائز الأساسية للشخصية، فهي تدفع الفرد، وتحفزه إلى سلوكيات معينة، من شأنها تحقيق رغباته، واحتياجاته وما يجب أن يتخذه من تصرف في موقف معينة، أن القيم من المفاهيم التي يصعب حصرها فهي ترتبط بعدد من العلوم مثل علم النفس، علم الاقتصاد، علم النفس الاجتماعي، ولقد بدأ الاهتمام بموضوع القيم في الثلاثينات والأربعينات، يرجع الفضل في ذلك إلى عاملين هما:

- ثرستون وما قدمه من تصور لمعالجة القيم في إطار النهج العلمي
 - سيرانجر وهو مفكر ألماني نشر نظرية الأنماط الشخصية والتي انتهى منها إلى أن الناس يتوزعون بين أنماط استناداً إلى غلبة أو سيادة واحدة من القيم التالية:
- القيمة السياسية، القيمة الاقتصادية، القيمة الجمالية، القيمة الدينية، أن هذه القيم لها مجموعة من الخصائص تختلف لعلماء في تحديدها بسبب اختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، ومن أهم هذه الخصائص: المرونة والنسبية، التلقائية الاكتساب، ذاتية واجتماعية معرفية صعبة الدراسة كما تصنف القيم إلى مادية ومعنوية، ولقد حدد أحد الباحثين هذه الخصائص إلى التالي:

- **نسبية:** أي انه تختلف من شخص آخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه.
 - تؤثر القيم والاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية .
 - صعوبة الدراسة ولا يمكن قياسها.
- إن القيم هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والذنيء والمهم والغير مهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.

◀ إثارة الدافعية للعمل:

يعتبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه. وهي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك الإنساني وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراره حتى يتحقق ذلك الهدف والفرد مدفوع في تصرفاته بدوافع عديدة بعضها ايجابي تشكل قوته المعنوية وطاقاته النفسية التي تدفعه للنمو والتقدم والتطور وتوفر له الحافز على الإبداع والابتكار.

وبعض الدافع السلبي تؤثر في أعصابه وتسبب توتره وتعكر صفائه وسعادته بمعنى وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعل ما، ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع و قد أشارت الأبحاث انه يوجد تدريب ناجح دون دافع يستثير سلوك الفرد , كما انه شرط ضروري لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب و كلما اثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب و ظهرت عليه عالقات المثابرة و التدريب و لعل من أسباب فشل التدريب و خططه و برامجه أن العديد من المنتسبين إلى التدريب بدون تأهيل أو علم فقد أهملوا أهمية الدوافع العمل من تنميتها و كذلك الوقوف على ميول و اتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب وتعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة. (نفس المرجع السابق ص 57)

المطلب الثاني: ماهية التكنولوجيا:

مر الفكر الإداري بمراحل تطور متعددة تبلورت في إطارها العديد من المفاهيم والآراء وقد أسهم الباحثون في صياغة مسارات النمو بما أضافوا من المعارف إنسانية تجلت أثارها في حركة النهوض والتقدم العلمي والحضاري والتكنولوجي الذي تشهده الإنسانية حالياً، ولقد تناولت في هذا المبحث مفهوم التكنولوجيا، أهميتها وأهدافها، ودورها في إحداث التغيير التنظيمي. (نفس المرجع السابق ص 58)

الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا:

لقد لعبت التطورات التكنولوجية الأثر الكبير في بلورة وزيادة الإسهامات العلمية الجادة في هذا الخصوص سيما بعد تعميق استخدام الآلة والقوى المحركة في كل القطاعات، وقد أدى التطور التكنولوجي الذي يشهده وشهده المجتمع الإنساني بعد الثورة الصناعية وحتى الآن إلى ظهور الإنتاج الكبير **production Mass** وانفصال

الإدارة عن مالكي رؤوس الأموال، وظهور العديد من المفاهيم الحدية استجابة لتلك التطورات. وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام مفهوم التكنولوجيا فقد أشار **كاست ورونزويج ronzenzeing and kast** إلا أن التكنولوجيا ترتبط بمفهوم المكننة أي إنتاج السلع والخدمات باستخدام مكائن والآلات، كما عرف **لوفانز lothans** مفهوم التكنولوجيا، 1973، على أن يمثل خالصة الأساليب الآلية والمعارف التطبيقية التي تستخدم م قبل الفرد لإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

وأشارت دراسات **ودود Ward wood** إلى هذا المفهوم من خلال تقسيمها التكنولوجيا إلى ثلاثة مستويات وهي الإنتاج جيب الطلب الدفعة الصغيرة والإنتاج الكبير الواسع والإنتاج المستمر، كما أن هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد المصطلح التكنولوجي بشكل دقيق، ولكن بشكل عام على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الإنسانية تطبيقية التي تسهم إيجابيا في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف.

- كما يعد مفهوم التكنولوجيا **technologie** أو مصطلح نقل التكنولوجيا **technologie Transfer** من المفاهيم المعقدة التي تعكس مجموعة من الصعوبات عند معظم المهتمين لهذه الظاهرة، و يعد تعريف **كبريليس capriles** من التعريفات التي ترى بان التكنولوجيا مركب أساسي من أنماط المعارف و النقل العمليات الضرورية من اجل تحويل عوامل الإنتاج إلى إنتاج جاهز و استخدام تلك المعارف أو توفير الخدمات، و بكلمات أخرى، أنها عملية عقلانية تنظم و تجسد المعارف العلمية إلى عملية إنتاج، كما أن التكنولوجيا أداة التنمية الاقتصادية و لها قيمة فقط عن الذين لهم مقدرة على فهمها و الاستفادة منها و يظهر هذا التعريف كل من المعارف و التكنولوجيا و كيفية استخدامها في عملية الإنتاج و التنمية، كما يشير إلى أن لتكنولوجيا لها مظاهر ظاهرة و ملموسة مثل المصانع و المعارف و الأدوات و الآلات أم تعد من المظاهر غير الملموسة، تكمن في المهارات و تنظيم التكنولوجيا و استخدامها.

- في هذا الصدد يعكس تعريف كل من **فاتيمي fatemi** و **وليامز williams** التكنولوجيا بأنها: " مجموعة من المعارف للفنون الصناعية بصورة اشمل أنها تمكن من معرفة قدرات البشرية و التطبيقات الصناعية للقوانين و النظريات العلمية " **theory scientific** كما يقصد بالتكنولوجيا " حجم المعارف و المهارات و تأهيل الإمكانيات لإنتاج السلع و الخدمات و لتصميم الأنواع الجديد منها، حتى تكون ملائمة لتطبيقها حسب الاحتياجات الخاصة للمستهلك من اجل الاستفادة منها.

ومن وجهة نظر التكنولوجيا التنظيمية **technologie Organizational** يوضح **ب فيفر fierfer.p** بان دراسة تراث التكنولوجيا ذات طابع معقد و مركب و من الواجب علينا معرفة قياس و تقدير التكنولوجيا بأنها عملية تحويل المدخلات **Input** إلى مخرجات **Output** في التنظيم علاوة على ذلك أن تحليل التكنولوجيا يعتمد على

طبيعة كل من المدخلات والمخرجات التي تتكون من السلع والخدمات والمعلومات وهذا يمكن تعريف التكنولوجيا كميكانيكيزم أو أساليب الاستخدام العمليات التنظيمية.

كما أن تقنية المعلومات بمعناها الواسع تستخدم للتحكم في توصيل الخدمات رئيسية مثل المياه والكهرباء والاتصالات، كما أنها تعتبر شيئاً حيويًا في معظم أنواع عمليات التصنيع والتوزيع، ولكن الواضح أن غالبية مديري هذا العنصر ينصب اهتمامهم على نوعين فقط من أنظمة الحواسيب وهما: الأول يتعلق بتخزين البيانات ومعالجتها.

والثاني يتعلق بسرعة الاتصال بين المنظمات والمستفيدين من خدماتها ومنه يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولًا في عصرنا الحالي غير أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامه يزداد الغموض واللبس فيه.

فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الاقتصاد، وعليه تعددت الرؤى واختلفت المفاهيم حولها التي نذكر منها ما يلي:

من ناحية المدلول اللغوي، يرجع أصل كلمة تكنولوجيا **technology** إلى كلمة يونانية، وهي تتكون من مقطعين المقطع الأول **techno** وتعني حرفة أو مهارة أو فن، أما الثاني **logie** ويعني علم أو دراسة ومن هنا فإن كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي وهي علم التشغيل الصناعي كما هي علم الفنون والمهن.

وتعرف التكنولوجيا على أنها: "الأدوات والوسائل التي تستخدم لأغراض علمية وتطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله الكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجيات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية".

كما أن التكنولوجيا هي حسيطة التفاعل المستمر بين الإنسان والطبيعة تلك الحسيطة التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول .

ج. كذلك هناك من يعرف التكنولوجيا على أنها: "مجموع المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي، خاصة المكرسة لدراسة وتحقيق وإنتاج وتسويق السلع والخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بالآلات حديثة ومتطورة". (نفس المرجع السابق ص 60)

الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا:

مع طفرة المعلوماتية فإن تكنولوجيا المعلومات والتنافس المستمر بين الشركات المؤسسات جعل نظام معلومات الموارد البشرية ذا أهمية قصوى وذلك للآتي: جمع البيانات والمعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات لوظيفة من الخبرات والمؤهلات وخزن القوانين والأنظمة والتعليمات للرجوع إليها عند الحاجة. تقدم

تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة الاختيار والتعيين وإنهاء الخدمات والتقويم والتدريب والتنمية والرواتب والحوافز، تقديم البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية. تقديم البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات الخاصة مثل التنقلات والترقيات وإنهاء خدمتهم حسب توصية النظام. حفظ المعلومات الخاصة المتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المدخلة في استمارة طلب العمل الإلكترونية في قاعدة بيانات المنظمة. سرعة وسهولة استرجاع وتصنيف البيانات ومعالجتها غرض الوصول إلى اتخاذ قرارات ذات فاعلية أكبر. تحسين ثقافة العمل والعمل شفافية أكبر الاستعانة النظام، وتنفيذ إجراءات وسياسة المؤسسة صورة متكاملة ومتناسقة.

ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من العناصر وهي: المدخلات: هي مدخلات نظم المعلومات الموارد البشرية عبارة عن البيانات المتعلقة الموظفين والوظائف والبيانات ذات العالقة العمل والموظفين وبالمكان تقسيم هذه البيانات إلى: البيانات المتعلقة الموظفين: تشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بخبرات العملية والعملية لموظف، والبيانات الخاصة الحياة الوظيفية كسمى الوظيفة ورقمها. البيانات المتعلقة الوظائف تحتوي على الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها. المخرجات: هي مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية تحتوي على:

◀ الموظفين والوظائف.

◀ العمليات الإدارية في التخطيط والتوظيف.

◀ أوضاع العاملين الحالية والسابقة.

ح. فهي عبارة عن معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير التغذية الرجعية. (نفس المرجع السابق ص 61)

الفرع الثالث: أثر التكنولوجيا على إحداث التغيير التنظيمي:

إن الاتجاهات الحديثة و المتقدمة في العالم قد انعكست على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته في التركيز التنظيمية و استخدام فرق العمل و الحاجة إلى مهارات متنوعة و مختلفة حيث أن هذه الاتجاهات تشير إلى تقليص عدد و نوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة و زيادة في عدد و نوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية و هذا التحول الذي يطلق عليه العمل عن قرب إلى عمال المعرفة , حيث مسؤوليات العاملين فيها تكون واسعة و تتضمن ترتيب للأنشطة المختلفة , حيث نلاحظ أن الأساس أو الإطار الجديد الذي تقدمه التكنولوجيا مثل الكمبيوتر الحاسبة الإلكترونية قد تمكن العديد من منظمات الأعمال في تحقيق ميزة التوسع و الانتشار للمعرفة و المعلومات حيث مكنت هذه التكنولوجيا منظمات الأعمال من القيام بتخزين كم كبير من المعلومات و البيانات و بشكل واسع و من ثم استرجاعها لغرض استخدامها كما هو الحال في التجارة الإلكترونية حيث حققت ثورة في قدرة المنظمات على الدخول إلى صيغ تكنولوجية متنوعة و متقدمة تمكن المدراء في

المنظمات تحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات الضرورية , لذلك فان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية و تنفيذها بما يتلاءم مع الاستراتيجية التنظيمية التي تتبنى عملية تحليل الموقف التنافسي للمنظمة و تطوير الأهداف الاستراتيجية و وضع الخطط بما يؤدي إلى مساعدة المدراء في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

إن استخدام الحاسب والتكنولوجيا الاتصال والمعلومات أدى إلى تغير واضح في عملية تنظيم الموارد البشرية فغير من تنظيمها التقليدي إلى تنظيم يواكب هذا التطور ويمكن تلخيصه كما يلي:

❖ العمل الجماعي:

من خلال تطبيقات العمل الجماعي يحصل الإجراء على تعاون إلكتروني مهيكّل وتشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة ودقيقة، وهذا ما يدل على حل، الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات 2 كامل في خدمة تنظيم الجيد للعمل الجماعي البرمجية لتشغيله وهذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة، وأبعاد التغيرات التكنولوجية من أخرى.

❖ المنتديات:

تسمى بمنتديات الحوار و هي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة , و هذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على شبكة و تبادل الآراء حول موضوع مشترك ثم توزع الآراء فوراً أو توزع أوتوماتيكياً لبقية المشاركين الذين لهم الحق في إبداء برأيهم و هذه الساحات تعطي الإمكانيات المتعددة في مختلف و ذلك بالسماح لمجموعة من خبراء المؤسسة من مناقشة موضوع معين ,تعريف الإجراء, التكوين و تنشيط الإدارة , و من خلال هذه الحوارات يمكن للإدارة جمع الآراء و وضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمنية و تسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات. (نفس المرجع السابق ص62)

**الفصل الثالث: تجربة
الصندوق الوطني للتأمين عن
البطالة الوكالة الولائية بسكرة
في إدارة التغيير**

الفصل الثالث: تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير

تمهيد:

تجدر الإشارة إلى أن موضوع التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية لا يعتبر جديدا في تشريع العمل الجزائري، فقد تعرضت إليه القوانين الصادرة في ظل اقتصاد الموجه، والتي ألغيت بموجب قانون علاقات العمل، غير أنه من الناحية العملية لم تلجأ المؤسسات المستخدمة آنذاك إلى التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية لسببين: يكمن السبب الأول في تدعيم الدولة للمؤسسات الاقتصادية في الوقت الذي لم تعرف فيه ميزانية الدولة عجزا ماليا، والسبب الثاني في الحماية الاجتماعية التي أحاطها المشرع بالعمال الأجراء في تلك الفترة.

غير أنه بعد ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية التي كان لها أثرها البالغ على الاقتصاد الوطني، والناجئة عن انخفاض أسعار النفط بسبب انخفاض مستوى النشاط الاقتصادي العالمي، والزيادة المعتبرة في سقف إنتاج Opec ، بالإضافة إلى المخزون الهام للبلدان المستهلكة كأوروبا (بحر الشمال) والولايات المتحدة الأمريكية، كل ذلك أثر سلبا على الاقتصاد الوطني، إذ عرفت ميزانية الدولة عجزا كبيرا، ومن ثم أصبحت الدولة مضطرة لتخليها عن الدعم المالي سواء تعلق الأمر بالمواد الاستهلاكية للمواطن، أو دعمها للمؤسسات الاقتصادية، وحتى تستطيع هذه المؤسسات التكيف مع الواقع الاقتصادي الجديد، وفرض وجودها في عالم المنافسة الحرة، والتغلب على الصعوبات المالية التي تواجهها، كان عليها أن تلجأ إلى إجراء التسريح الجماعي للعمال للتخفيف من أعبائها ورفع قدرتها الإنتاجية. وهو الإجراء الذي انجر عنه فقدان مناصب الشغل لفئات عريضة من العمال الاجراء، من مختلف الأصناف والمؤهلات المهنية، مما تطلب التفكير في إمكانية حمايتها من مخاطر فقدان الشغل، وهو ما أقره المشرع الجزائري.

تعتبر البطالة من ضمن الأخطار التسعة (09) التي تعتبرها الاتفاقية الدولية رقم 291 الصادرة عن منظمة العمل الدولية لعام 1952، المتضمنة تأسيس المعيار الأدنى للضمان الاجتماعي، كأخطار نوعية للضمان الاجتماعي، وفي نفس الوقت، كإطار قانوني دولي لحماية العمال الاجراء

من مخاطر فقدان الشغل، وبذلك تعتبر البطالة أحد أهم المخاطر التي دعت إلى حمايتها عن طريق تشريعات وطنية تتعلق بالضمان الاجتماعي.

لقد أعلنت منظمة العمل الدولية موقفها بوضوح حول مسألة التسريح في اتفاقيتها رقم 291 الصادرة في 2011، والتي أقرت حق العامل المسرح لأسباب اقتصادية في الاستفادة من التعويض، وعند الاقتضاء، الاستفادة من منح التأمين ضد البطالة، يدفعها مباشرة المستخدم أو صندوق خاص تموله اشتراكات الضمان الاجتماعي، وفي توصيتها رقم 211 المتعلقة بإنهاء علاقة العمل بمبادرة من المؤسسة المستخدمة، الرامية إلى وجوب الحفاظ على الشغل، ووضع حد لإنهاء علاقة العمل بدون مبرر مقبول.

تعتبر الجزائر منذ المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 11 ماي 2009 من بين الستين (60)

بلدا في العالم التي تزودت بنظام حماية ضد خطر فقدان الشغل.

يهدف نظام التأمين عن البطالة إلى حماية العمال الاجراء من مخاطر فقدان الشغل بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، حيث تتمثل هذه الغاية الاجتماعية في مهمتين، الأولى سلبية، تتمثل في التكفل بتقديم المنح لمدة معينة لفائدة العمال الاجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، والثانية إيجابية، تتمثل في إعادة الإدماج المهني الفعلي لهؤلاء البطالين في عالم الشغل. بينما يسري نظام التأمين عن البطالة حصرا على العمال الاجراء المنتمين للقطاع الاقتصادي الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، إما في إطار التقليل من عدد العمال، أو إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

بالرجوع إلى أحكام المرسوم التشريعي، تفيد سريان نظام التأمين عن البطالة على العمال

الاجراء الذين ينتمون إلى المؤسسات المستخدمة التي تمارس نشاطا اقتصاديا النشاط التجاري،

النشاط الصناعي، النشاط الفلاحي، النشاط الحرفي، النشاط السياحي، ... (فالمؤسسات المستخدمة)

المعنية بتطبيق أحكام المرسوم التشريعي، هي تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح أيا كان شكلها أو

موضوعها، والخاضعة إلى القانون الخاص.

يعتبر نظام التأمين عن البطالة أحد مزايا نظام التأمينات الاجتماعية، كالتأمين عن المرض والتأمين عن الولادة والتأمين عن العجز والتأمين عن الوفاة، بحيث يستفيد العمال الأجراء العاطلين عن العمل من أداءات التأمينات الاجتماعية المقررة للفئات النشيطة باستثناء الأداءات النقدية، حيث يحل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل المستخدم في دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي خلال فترة التكفل بالتأمين عن البطالة.

يرمي نظام التأمين عن البطالة إلى ضمان مدخول مؤقت للأجراء المسرحين في إطار إعادة تنظيم النشاط الاقتصادي للمؤسسات المستخدمة المعنية، وكذا إعادة إدماج العاطلين عن العمل في الحياة العملية، وهي المهام المخولة لجهاز الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. (مجلة قانون العمل والتشغيل المجلد الرابع العدد 02 ديسمبر 2019 ص 571 إلى 574)

المبحث الأول: عرض عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

المطلب الأول: إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94/11 المؤرخ في 20 ماي 1994 م والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لفائدة العمال الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب لا إرادية ترجع إلى حل مؤسساتهم وتسريحهم من العمل لأسباب اقتصادية.

- المرسوم التنفيذي رقم 94/188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 المتعلق بإنشاء وتحديد القانون

الأساسي لصندوق. (الجريدة الرسمية رقم 44 المؤرخة في 7 جويلية 1994)

- حين كانت المهمة الموكلة للصندوق آن ذاك هي التكفل بالعمال المسرحين من المؤسسات

التي تم حلها لأسباب اقتصادية هذه الفئة من العمال الذين فقدوا مناصبهم لا إرادية.

- وقد بلغ عدد العمال الذين تم التكفل بهم على مستوى وكالة ولاية بسكرة منذ إنشائها في

فيفري 1997 م 2826 عاملا.

- منهم 533 أحيلوا على التقاعد من الفئة العمرية 70 سنة عادي 126 ومسبق 407.

- إن هذا النوع من التقاعد في هذه الفترة يتمثل في منح هذه الفئة من العمال ما يسمى بمنحة البطالة والتي تحسب وفق معادلة معينة على ألا تتعدى مدة التكفل 3 سنوات ولا تقل عن 6 أشهر. (مذكرة ماستر آليات التشغيل في خلق المؤسسات المصغرة في الجزائر-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC-بسكرة 2019 ص 30)

المطلب الثاني: السلطات التسييرية المخولة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يمارس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة صلاحيات أساسية وأخرى تكميلية، تتمثل الصلاحيات الأساسية في تسيير أداوات نظام التأمين عن البطالة، ومساعدة إعادة إنخراط البطالين المستفيدين قانونا من أداوات التأمين عن البطالة في الحياة النشيطة، وذلك بالتنسيق مع المصالح العمومية للتشغيل والجماعات الإقليمية، وكذا رقابة تطبيق نظام التأمين عن البطالة، واخيرا تأسيس وحفظ صندوق الاحتياط حتى يمكنه من مواجهة التزاماته تجاه المستفيدين في جميع الظروف.

بينما الصلاحيات التكميلية، فتتمثل في المساهمة إلى جانب المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل، في تطوير إحداث أعمال لفائدة البطالين المتكفل بهم في إطار التأمين عن البطالة، ولاسيما من خلال التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور، وتشخيص مجالات التشغيل، والتكفل بالدراسات التقنية الاقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين المعنيين، وكذا تقديم المساعدة المالية والتقنية لفائدة المؤسسات التي تواجه صعوبات. (مجلة قانون العمل والتشغيل المجلد الرابع العدد 02 ديسمبر 2019 ص 583)

المطلب الثالث: تنظيم وتمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يحدد القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مهامه وتنظيمه وتسييره ومصادر تمويله، وهو ما نتعرض له اتباعا.

الفرع الأول: تنظيم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

تعهد إدارة نظام التأمين عن البطالة وتسييره إلى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، يحدد قانونه الأساسي مهامه وتنظيمه وتسييره بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994. المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يتمتع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويديره مجلس إدارة متعدد التشكيلة، ويرأسه مدير عام، يزاول هذا الأخير مهامه وصلاحياته تحت وصاية وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

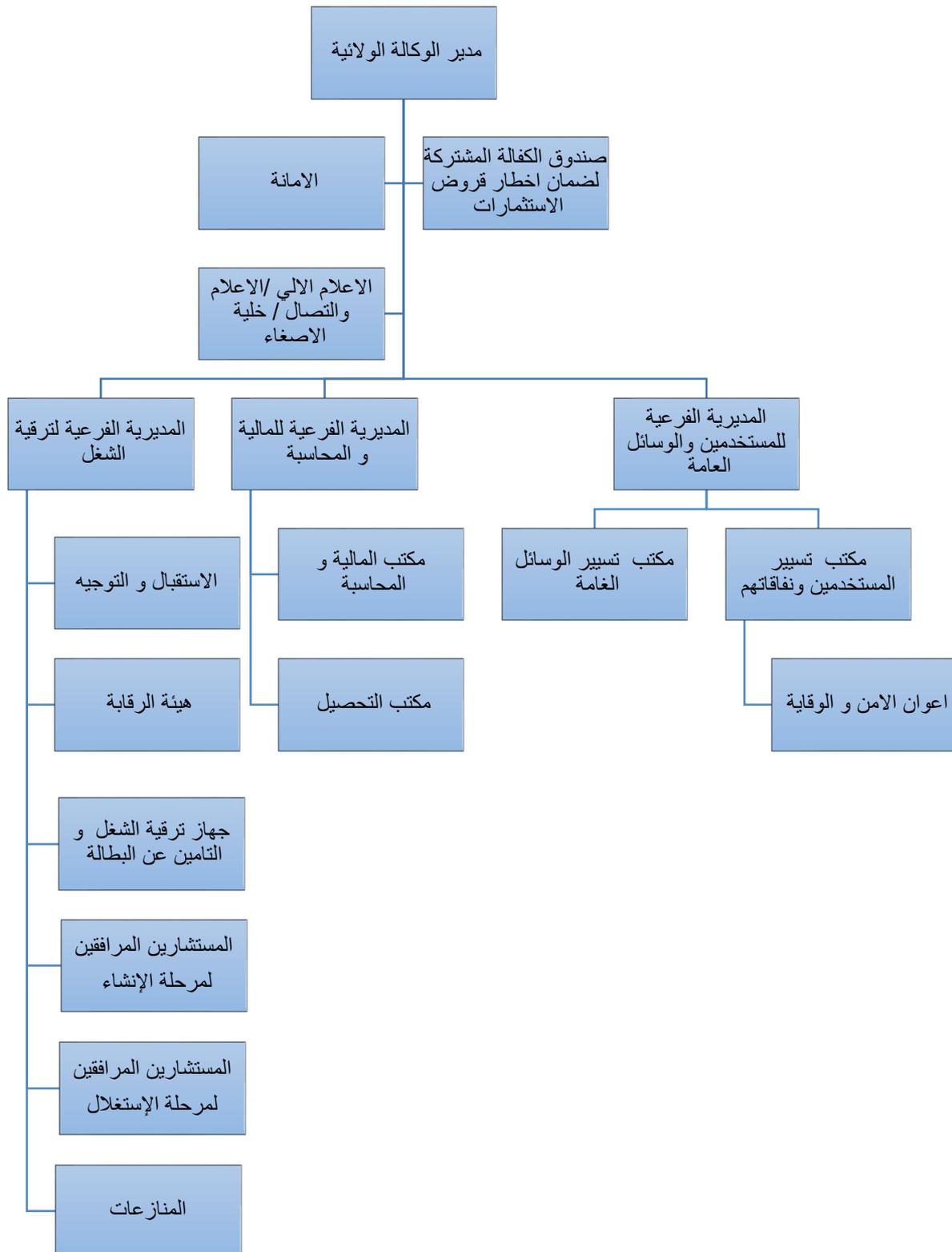
يشرف على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مجلس إدارة، ويسيره مدير عام، كما يزود الصندوق بمصالح مركزية وأخرى محلية، تهيكل في وكالات جهوية وولائية، يحدد عددها واختصاصها الإقليمي وتنظيمها والنظام الداخلي للصندوق بموجب قرار من السلطة الوصية، بناء على اقتراح من المدير العام، بعد مصادقة مجلس إدارة الصندوق على ذلك. (مجلة قانون العمل والتشغيل المجلد الرابع العدد 02 ديسمبر 2019 ص 588)

الفرع الثاني: تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يمول المستخدمون والأجراء نفقات أداءات نظام التأمين عن البطالة وتسييره وعمله، حيث يدفع كل من المستخدمون والأجراء التابعون لمختلف قطاعات النشاط المهني، بمن فيهم الدولة بصفتها الهيئة المستخدمة للأجراء، والعاملون في المؤسسات والإدارات العمومية، إلى الهيئة المكلفة بتسيير نظام التأمين عن البطالة جزءا من الاشتراكات في الضمان الاجتماعي المخصص لتمويل التأمين عن البطالة، بدليل خضوع تعويض التأمين عن البطالة لاقتطاع الضمان الاجتماعي. تحدد النسبة المخصصة لتمويل التأمين عن البطالة بـ 1.5% من النسبة الإجمالية المخصصة لتمويل أداءات الضمان الاجتماعي، والمقدرة بـ 34.5%. بينما يتحمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الالتزامات المترتبة على المستخدم في مجال اشتراكات أرباب العمل في الضمان الاجتماعي بنسبة 15% من الأجر الوطني الأدنى المضمون عن كل أجير معني، مقبول قانونا للاستفادة من

أداءات نظام التأمين عن البطالة، حسب توزيع يحدد بموجب التنظيم تخضع شروط دفع الاشتراكات المقررة بعنوان التأمين عن البطالة وكيفية وفتراتها وكذا العقوبات الناجمة عن عدم تأدية الهيئات المستخدمة لالتزاماتها ، هي تلك الواردة في التشريع المتعلق بتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي ، وهي إحالة صريحة إلى أحكام القانون المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي. (مجلة قانون العمل والتشغيل المجلد الرابع العدد 02 ديسمبر 2019 ص 589)

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والمهام الموكلة اليه
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للوكالة الولائية بسكرة



الشكل 9 الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للوكالة الولائية بسكرة

الفرع الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تخليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في:

1. دعم البطالة لمواجهة الظروف الاقتصادية ذلك بضمان الدخل لمدة ثلاثة سنوات للرد على الاحتياج بطريقة مباشرة واضحة، وذلك للأهمية القصوى في تغطية الحاجات الاجتماعية والطبية.

2. في حالة حصول المؤمن على هذا الامتياز يمكن للعامل الذي يعاني من البطالة أن يساعده الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة البحث عن شغل في سوق العمل و CNAC يقدم لمؤمنيه ثلاثة آليات لتصاحبه في خطواته للتكوين من أجل زيادة قدراته ومؤهلاته والرفع من المستوى المهني على مستوى كل المؤسسات التكوينية وذلك من خلال: (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC)

3. التكوين والتحويل التكميلي: المساعدة المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالبحث عن العمل على مستوى مراكز البحث عن العمل (CRE) حيث يقوم مركز البحث عن العمل (CRE) بتنظيم دراسات تكوينية لمدة 21 يوم، يتلقى المتربص خلالها بطرق وأساليب البحث عن العمل لدى الهيئات والمؤسسات في شكل دروس.

4. المهمة الرئيسية للصندوق حاليا تتمثل في تسيير جهاز دعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين 30 خمسة وخمسين 55 سنة غير أن استمرار انتشار هذه الظاهرة (البطالة) أدى إلى تطور سياسة الدولة لمحاربتها وذلك بإدخال أجهزة جديدة في التشغيل ومن بينها جهاز المساعدة على إحداث النشاطات للبطالين الحاملين للمشاريع والذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة وذلك بسن القوانين المسيرة لهذا الجهاز والمنظمة له.

- المهام الجديدة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وهي تمويل المشروعات المصغرة التي ينوي أصحابها إنشاءها ولكن بشرط أن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 55 سنة، هذا الجهاز المستحدث للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وهو كغيره من الأجهزة التي تم إنشاؤها من طرف وزارة العمل، التشغيل والتضامن الاجتماعي. (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

❖ مسار صاحب المشروع:

يتلخص مسار صاحب المشروع في المراحل التالية: (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

1. التسجيل بصفة طالب للشغل:

يتم هذا التسجيل لدى الوكالة المحلية للتشغيل. (ALEM)

2. إيداع ملف الترشيح:

يودع الملف كاملا لدى الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

3. المرافقة الشخصية (CNAC):

يرافق صاحب المشروع مستشار منشط يقوم بتقديمه جميع الاستشارات اللازمة لدراسة وتركيب وإنجاز وبعث المشروع.

4. دراسة المشروع للحصول على شهادة القابلية والتمويل من طرف لجنة الانتقاء والاعتماد

والتمويل:

يعرض ملف صاحب المشروع على لجنة الانتقاء والاعتماد والتمويل ليبيّن في مدى نجاعة المشروع وديمومته.

في حالة التصديق على مشروعه، تسلم له شهادة القابلية والتمويل.

بعدها، تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين البطالة بعرض ملفه لدى البنك مع التأسيس الإداري لمؤسسته.

5. تسجيل النشاط لدى المركز الوطني للسجل التجاري أو الغرفة المهنية.

6. الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان مخاطر قروض البطالين ذوي المشاريع

إثر دفع مستحقات الاشتراك، يسلم لصاحب المشروع شهادة الانخراط التي ترفق بملف البنك بمثابة وثيقة مثبتة لضمان مخاطر القرض، وهي إحدى الالتزامات تحرير القرض البنكي

7. إيداع ملف القرض لدى البنك:

يتعين على البنك تبليغ قراره لصاحب المشروع والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في أجل اقصاه شهرين.

8. تكوين ذوي المشاريع في مجال تسيير المؤسسة.

9. إنجاز المشروع.

بعد تسديد مبلغ المساهمة الشخصية وعقب تحرير القروض، يرفق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة صاحب المشروع ويواصل دعمه لأجل تجسيد مشروعه وبعث مؤسسته.

10. المتابعة بعد إحداث النشاط:

في حالة استغلال النشاط، يستفيد صاحب المشروع من متابعة المستشار المنشط طيلة السنوات الثلاثة الأولى.

❖ حيث جاء المرسوم الرئاسي رقم 514 / 03 المؤرخ في 2003/12/30 والمتعلق بإنشاء جهاز

لدعم إحداث النشاطات لفائدة البطالين ذوي المشاريع والبالغين من العمر ما بين 30-50 سنة.

❖ يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 04/02 المؤرخ في 2004/01/03 والمتعلق بشروط وكيفية

الاستفادة من الإعانات الممنوحة لهذه الفئة من البطالين. (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

(CNAC)

وقد بينت هذه القوانين:

- الشروط.
- الملف الواجب تقديمه .
- النشاطات التي يغطيها الجهاز.
- الامتيازات التي يمنحها الجهاز لذوي المشاريع.

- البنوك: تخفيض نسبة الفائدة.
 - الضرائب : الامتيازات الجبائية .
 - FCMG: ضمان القروض.
 - امتيازات المنطقة (الجنوب والهضاب العليا)
 - سقف التمويل: 5,000,000,00
- حيث توصلت هذه العملية (الجهاز) إلى غاية 2011/03/06 تاريخ صدور المرسوم التنفيذي رقم 11/104 المؤرخ في 2011/03/06 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 04/02 - 2004/01/03 والذي يحدد شروط وكيفية الاستفادة من هذا الجهاز.
- إن صدور هذا الجهاز قد أضفى المزيد من الإعانات والتسهيلات التي وضعتها الدولة والتي من شأنها الزيادة في الامتيازات الممنوحة للبطالين الحاملين للمشاريع وقد مست النقاط التالية:

جدول 4 يبين الامتيازات والقوانين المشروطة لمنح القرض

السن	30 – 55 سنة
قيمة المشروع	مليار سنتيم (10 مليون دج)
المساهمة الشخصية	01-02%
PNR	28%- 29%
تخفيض الفوائد	100%
مدة الإرجاء	3 سنوات
مدة تسديد القرض البنكي	5 سنوات
إعانات جديدة للصندوق	PNR

- مثل هذه الإضافات التي بذلتها الدولة إنما هي لغرض تشجيع المشاريع وإعطائها فرصة أكبر من أجل الانطلاق والنجاح.

- حيث تطلعات الصندوق لا ترمي إلى إنشاء مؤسسات فحسب بل الهدف المنشود هو إنجاز هذه المشاريع على أرض الواقع وإمدادها بكل المساعدات والتوجيهات، التي من شأنها أن تجعل منها أن تجعل منها مؤسسات ومشاريع رائدة، ناجحة ومنتجة فعلا على أرض الواقع.
- ولأجل ذلك قام الصندوق بتسخير وتخصيص فريق من اطاراته ذوي خبرة من أجل متابعة هذه المشاريع بعد انطلاقها في العمل هاته المتابعة التي تهدف إلى مساعدة أصحاب هاته المشاريع في الخروج من جميع المعوقات والمشاكل الإدارية والتقنية خلال مرحلة الاستغلال وذلك بتقديم التوجيهات والنصائح ونقل الخبرات فيما بين المرقيين والمؤسسات المصغرة الخاصة الناجعة التي تنشط في نفس القطاع، وحتى المساعدة على إيجاد الحلول لهته المعوقات والمشاكل في حال تعرضهم لها أو لتفاديها قبل حدوثها.
- إن هاته المساعدات المبذولة من طرف الدولة لصالح هاته الفئة لا تغنيها في أي حال من الأحوال على الوفاء بالالتزامات الخاصة تجاه جهات معينة، هذه الجهات التي هي بدورها قد ساهمت في تشخيص هاته المشاريع وإنشائها على أرض الواقع وهي على سبيل المثال:

← الالتزامات تجاه البنك

← الالتزامات تجاه الضرائب

← الالتزامات تجاه (CASNOS) الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير اجراء

الفرع الثاني: مستويات التمويل حسب الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

يوجد مستويان على تمويل المشروع (حسب المبلغ الإجمالي للاستثمار): (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

1. المستوى الأول: استثمار بمبلغ يقل أو يساوي 5.000.000.00 دج

← تمثل المساهمة الشخصية بـ 1% على الأقل من المبلغ الإجمالي للاستثمار.

← تقدر السلفة غير المكافأة التي يمنحها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة والمحددة بـ 29%

من المبلغ الإجمالي.

◀ لا يمكن أن يتجاوز القرض البنكي 70% من مبلغ الاستثمار الإجمالي.

وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول 5 مشروع تقل أو تعادل قيمته 05 مليون دج

الحد الأقصى للقرض الممنوح من طرف البنك	سلفة غير مكافئة (بدون فوائد)	الحد الأدنى للمساهمة الشخصية	منطقة إقامة المشروع
70%	29%	1%	جميع المناطق

المصدر: (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

2. المستوى الثاني: استثمار بمبلغ يفوق 5.000.000.00 دج ويقل أو يساوي 10.000.000.00

دج.

◀ تمثل المساهمة الشخصية على الأقل 2% من مبلغ الاستثمار الإجمالي.

◀ تقدر السلفة الغير مكافئة التي يمنحها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة والمحددة بـ

29% من المبلغ الإجمالي للاستثمار.

◀ لا يمكن أن يتجاوز القرض البنكي 70% من مبلغ الاستثمار الإجمالي.

وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول 6 مشروع تزيد قيمته عن 05 مليون وتقل أو تعادل 10 مليون دج

الحد الأقصى للقرض الممنوح من طرف البنك	سلفة غير مكافئة (بدون فوائد)	الحد الأدنى للمساهمة الشخصية	منطقة إقامة المشروع
70%	28%	2%	المناطق الخاصة ولايات الجنوب والهضاب العليا
70%	28%	02%	باقي المناطق

المصدر: (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

ولقد عرف الجهاز خلال العشرة (10) سنوات الأخيرة العديد من التغييرات والتحويلات والتي تصب في مجملها الى تشجيع الروح المقاوالاتية لدى أصحاب المشاريع وجعلهم أصحاب مؤسسات ولعل أهم التغييرات والإجراءات التي اعتمدها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هي:

- ✓ ايداع الملفات عن طريق التسجيل في الانترنت والذي يمكن صاحب المشروع بمتابعة مراحل تقدم ملفه عن طريق ارسال بريد الالكتروني الى حسابه الالكتروني الخاص في كل مرة.
- ✓ رفع مستوى الاستثمار من خمسة ملايين دينار جزائري الى عشرة ملايين دينار جزائري.
- ✓ تخفيض السن من 35 الى 30 سنة.
- ✓ رفع سن الاستفادة الى 55 سنة
- ✓ تخفيض نسبة المساهمة الشخصية في التركيبة المالية للمشروع من 5 و 10 % الى 1 و 2 %.

- ✓ إلغاء الفوائد البنكية وتخفيضها بنسبة 100 %.
- ✓ تقليص حجم الملف المطلوب وعدم اشتراط شهادة الميلاد خلال مرحلة الايداع.
- ✓ التسجيل عن طريق الانترنت.
- ✓ التعديل الذي طرا في قانون الصفقات العمومية والذي نصت فيه المادة 50 و 51 مكرر بتخصيص 20% من الصفقات العمومية المنجزة من قبل كل الهيئات الإدارية والعمومية لفائدة أصحاب المؤسسات الممولة في إطار الصندوق.

هذا إضافة الى الامتيازات الضريبية التي كان قد منحها هذا الجهاز لأصحاب المشاريع سواء في مرحلة الانجاز أو مرحلة الاستغلال من الإعفاء الكلي للضريبة عند اقتناء العتاد والتجهيزات

وكذلك الإعفاء من مجموعة من الضرائب (TAP – IBS – IRG) لمدة قد تصل الى ستة (06) سنوات من الاستغلال. والتي اصبحت كلاتي:

- الإعفاء من رسم نقل الملكية بالنسبة للمقتنيات العقارية المنجزة في إطار إحداث نشاط.
- إعفاء كامل من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU، لمدة " 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلالها ويمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- تطبيق معدّل المخفّض بـ 5 % من الرسوم الجمركية بالنسبة للتجهيزات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع،
- الإعفاء من رسوم تسجيل عقود تأسيس الشركات
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة "3سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إتمامها.
- استفادة أصحاب المشاريع الممولة قبل مارس 2011 من مسح لغرامات التأخير تسديد القرض البنكي وإعادة جدولة ديونهم.
- كما يشهد الصندوق أيضا بعض الامتيازات التكميلية التي يمكن لصاحب المشروع الاستفادة منها نذكر أهمها:

- الاستفادة من قرض كراء محل يصل الى 50 مليون سنتيم.
 - الاستفادة من قرض إضافي أيضا يصل الى 50 مليون سنتيم موجهة لخرجي التكوين المهني ومخصص لاقتناء عربة ورشة.
 - الاستفادة من قرض كراء يصل الى مئة مليون سنتيم خاص بالمكاتب الجامعية مخصص لحاملي شهادة التعليم العالي.
 - منصبين عمل في إطار جهاز الإدماج المهني لكل مؤسسة مصغرة يتم إنشائها.
- إن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يقوم بتقديم كل أشكال الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء مؤسسات مصغرة وذلك في مختلف مراحل المشروع من إعلام صاحب المشروع بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه وإبلاغه بالدعم الممنوح له والامتيازات المقررة في هذا المجال، كما يحظى صاحب المشروع بمتابعة ومراقبة مع جميع الهيئات الإدارية والمالية سواء خلال فترة الانجاز أو بعد الاستغلال وحتى في حالة توسيع النشاط.

وتجسيدا للروح المقاولاتية يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بواسطة إدارته المكونين لدى المكتب الدولي للعمل بتنظيم دورات تكوينية لذوي المشاريع قبل تمويلهم في مجال

المحاسبة الخاصة بالمؤسسة المصغرة، تنظيم سوق الشغل، العلاقة مع الزبائن، تسويق المنتج، العلاقة مع مختلف الهيئات الإدارية والمالية، ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة لاستمرارية المؤسسة المصغرة.

الفرع الثالث: مخطط العمل المنتهج:

بعد المقابلات مع مديري الدوائر الفرعية للوكالة الولائية والإطارات التابعين لهم، قمنا بتلخيص جل ما أعلمونا به فيما يخص كيفية جمع المعطيات ووضع مخططات العمل ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً ومنها:

← الاستمرار في تحقيق الأهداف السنوية المسطرة من قبل السلطة الوصية فيما يخص تمويل المؤسسات المصغرة.

← تدعيم المهمة الخاصة بمتابعة المشاريع المنشأة قصد ضمان ديمومة وفعالية أكثر لهذه المؤسسات.

← تدعيم المهمة الخاصة باسترجاع القروض دون فائدة وتحصيلها.

← التقيد التام بالبرنامج الخاص بتسهيل الإجراءات الإدارية والتعاون الإداري فيما بين الإدارات لما حققه من نتائج هامة في هذا المجال.

← تدعيم وتشجيع كل العمليات التي تدخل في إطار الشراكة مع مختلف الإدارات والهادفة الى ترقية إنشاء مؤسسات ذات نوعية وجودة عالية خلاقة للقيمة المضافة ولمناصب العمل وذلك بالاتصال مع كل المديریات والقطاعات لجلب ومعرفة أكبر عدد من الأنشطة الواجب ترقيتها

← التنسيق مع مصالح التكوين المهني قصد فتح اختصاصات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق ونخص بالذكر هنا قطاع الرسكلة وقطاع الطاقات المتجددة

← إقامة أيام تحسيسية إعلامية في مختلف البلديات بالتنسيق مع مديرية التشغيل والأجهزة الأخرى قصد شرح النقاط المذكورة في هذا المخطط وتشجيع الشباب البطال للخوض في الاستثمار في المشاريع التالية:

← المشاريع الممولة في قطاع الإنتاج (الصناعي، الفلاحي، الحيواني)

← المشاريع الممولة في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

← المشاريع الممولة في قطاع البناء والهندسة المعمارية وأشغال الري.

← المشاريع الفلاحية المنتجة.

مع إعلام منتخبي المجالس الشعبية البلدية بالجهاز ومعرفة احتياجات كل بلدية على حدى قصد محاولة وضع خريطة نشاطات لكل بلدية.

◀ ترسيخ الروح المقاولاتية لدى أصحاب المشاريع من خلال تعزيز الدورات التكوينية لأصحاب المؤسسات الممولة والخاصة بكيفيات تسيير المؤسسة المصغرة وذلك قبل إيداع وتمويل الملف.

تقديم الوكالة الولائية بسكرة

- ✓ التعيين: مقر الوكالة متكون من طابق أرضي وطابق علوي.
- ✓ الطابق الأرضي متكون من قاعة للاستقبال و 8 مكاتب أما الطابق الأول فيتكون من قاعة للاجتماعات و 10 مكاتب
- ✓ العنوان: حي 20 اوت 1955 مقابل حمام الصالحين بسكرة.
- ✓ تاريخ الاستغلال: ماي 2007.

جدول 7 تصنيف وعدد العمال (التوزيع العام)

المجموع	نساء	رجال	الفئة
4	0	4	الاطارات العليا
44	14	30	الإطارات
07	1	6	اعوان التحكم
18	6	12	اعوان التنفيذ
73	21	52	المجموع

جدول 8 تصنيف وعدد العمال بمقر الوكالة الولائية بسكرة

الفئة	رجال	نساء	المجموع
الاطارات العليا	4	0	4
الاطارات	20	10	30
اعوان التحكم	5	1	6
اعوان التنفيذ	8	3	11
المجموع	37	14	51

جدول 9 تصنيف وعدد العمال بتمثيلية أولاد جلال

الفئة	رجال	نساء	المجموع
الاطارات العليا	0	0	0
الاطارات	3	1	4
اعوان التحكم	1	0	1
اعوان التنفيذ	3	3	6
المجموع	7	4	11

جدول 11: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية زربية الوادي

المجموع	نساء	رجال	الفئة
0	0	0	الاطارات العليا
4	1	3	الاطارات
0	0	0	اعوان التحكم
0	0	0	اعوان التنفيذ
4	1	3	المجموع

جدول 10: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية سيدي عقبة

المجموع	نساء	رجال	الفئة
0	0	0	الاطارات العليا
4	1	3	الاطارات
0	0	0	اعوان التحكم
1	0	1	اعوان التنفيذ
5	1	4	المجموع

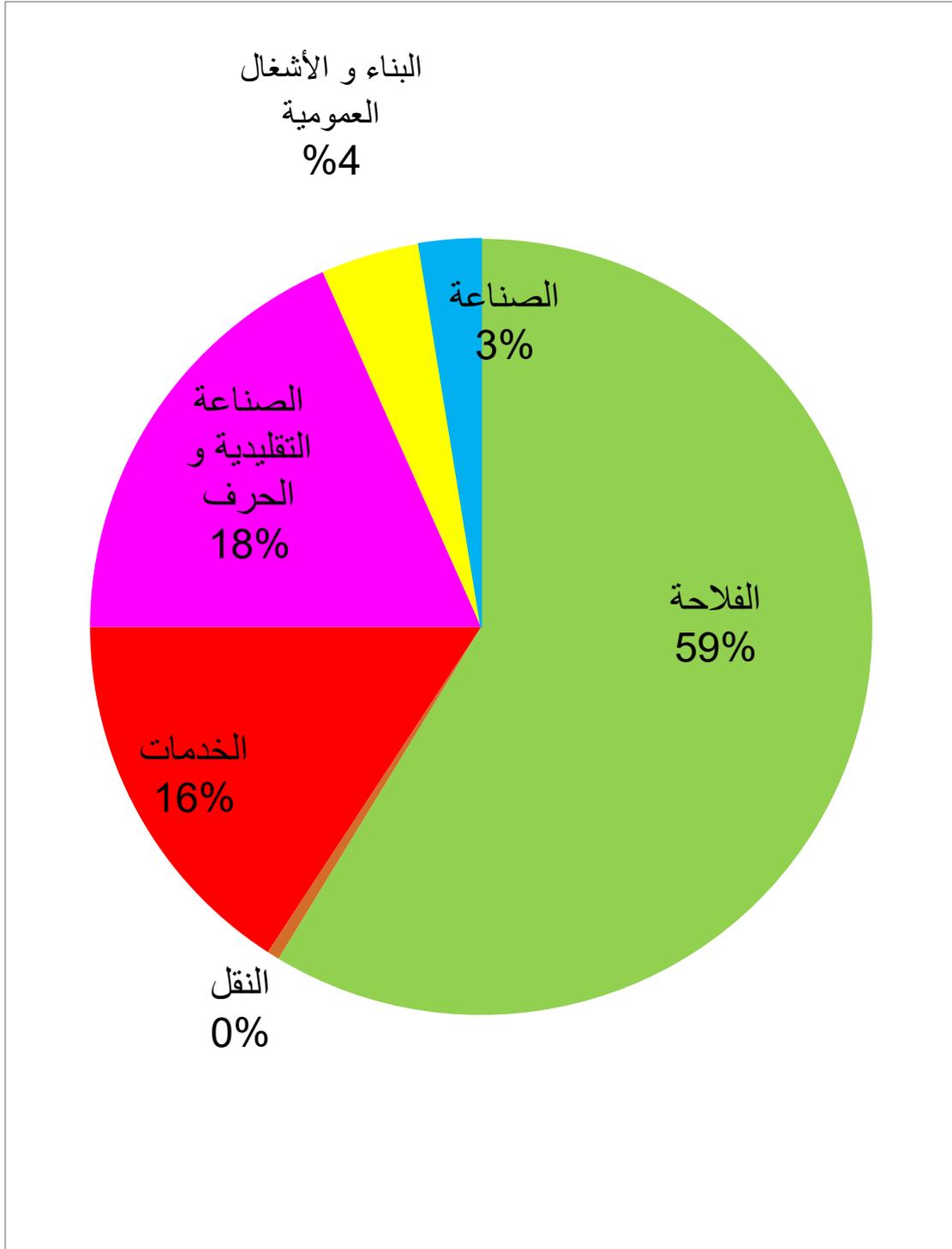
جدول 13: تصنيف وعدد العمال صندوق ضمان الأخطار

المجموع	نساء	رجال	الفئة
0	0	0	الاطارات العليا
5	1	4	الاطارات
0	0	0	اعوان التحكم
0	0	0	اعوان التنفيذ
5	1	4	المجموع

جدول 12: تصنيف وعدد العمال بتمثيلية طولقة

المجموع	نساء	رجال	الفئة
0	0	0	الاطارات العليا
2	1	1	الاطارات
0	0	0	اعوان التحكم
0	0	0	اعوان التنفيذ
2	1	1	المجموع

توزيع المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط



الشكل 10 توزيع المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط

المبحث الثاني: تجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة في إدارة التغيير:

المطلب الأول: التغييرات التي قام بها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بمقتضى المبادئ التوجيهية التي وضعتها وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي فيما يتعلق بتوحيد اليات وأجهزة خلق واحداث النشاطات للبطالين أصحاب المشاريع ومن اجل السماح للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بإعادة التركيز على مهامه الرئيسية ولا سيما التأمين عن البطالة اين تقرر بتاريخ 2021/11/24:

- التوقف عن استقبال او إيداع ملفات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة
- توقيف عقد جلسات لجان الانتقاء والاعتماد والتمويل (CSVF)

وبعد عملية جمع وتطهير الملفات واحصائها أظهرت تذبذب في نسب التحصيل في أقساط القروض الغير مكافئة الممنوحة لأصحاب المشاريع البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة الذين تم تمويلهم من سنة 2004 وإلى غاية نهاية سنة 2021.

من تاريخ 20 جانفي 2022 وعليه يواصل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتحصيل القروض الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 22-45 مؤرخ في 16 جمادي الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 جويلية سنة 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

ونظرا للعدد الكبير للمؤسسات المصغرة المنشأة والممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (جهاز خلق واحداث النشاطات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة) الذي يقارب 4000 ملف خلال الفترة من سنة 2011 الى 2015 على عكس السنوات التي سبقتها، وراجعا لبعض التعديلات المقررة والمنفذة على مستوى النظام المعلوماتي التسييري الآلي للجهاز (CNAC) فيما يخص تمديد تاريخ استحقاق هذه الديون من خمس (5) سنوات الى ثماني (8) سنوات والذي نتج عنه:

- تراكم تواريخ الاقساط القروض الغير المكافئة (PNR) الممنوحة سابقا مع عدم تسديدها من طرف مستفيديها وذلك راجع الى عدة عوامل منها:
- جائزة كوفيد 19 والتي تزامنت مع تواريخ استحقاقها
- الحراك الشعبي الجزائري والذي تزامن مع تواريخ استحقاقها

● الافتقار الى خطة عمل وصعوبة بيع المنتج في السوق المحلية ونهاية عقد الايجار المبنى وما الى ذلك

مما أدى بالهيئة العليا للصندوق بإعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها من خلال اصدار عدة إجراءات تنظيمية وعملية من خلال تبني منهج إعادة هندسة الموارد البشرية نحو إدارة التغيير وصبها في ورقة طريق توضح استراتيجيات ومقاربات وتسطير الأهداف وكيفية إنجازها.

تشكل هذه الورقة (خطة الطريق) الإطار العام الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن للسيدات والسادة مدراء الوكالات الولائية اقتراح تعديلات عملية من خلال الصعوبات والعوائق الملاحظة في مرحلة التنفيذ وفي الميدان.

الفرع الأول: ورقة الطريق الخاصة بمتابعة الاهداف المسطرة

المتابعة بعد الاستغلال:

أ. المقاربة في ظل أحكام المادة 48 مكرر من المرسوم التنفيذي 45-22 المؤرخ في 20

2022 جانفي

ابقت المديرية العامة على نفس المحور المعين بالمتابعة بعد مرحلة الاستقلال لكن بتصور جديد اذ سيشمل مستقبلا ذوا المشاريع الممولة الذين وصلوا إلى مرحلة الاستحقاق لدفع اقساط القروض غير المكافأة بغض النظر عن الزيارات التي تمت من قبل في إطار المتابعة البعيدة.

ب. الكيفية العملية

وضحت الأهداف بالنسبة لهذه العملية حسب عدد أصحاب المشاريع الممولة الذين لهم استحقاق على القروض غير المكافأة على الأقل مرة واحدة خلال سنة 2023 وتم توزيعه على عدد أشهر السنة بالتوازي النسبي لتوزيع المجهودات التي تبذل على طول السنة

● يتم استخراج القوائم السنوية للاستحقاقات بالنسبة لكل وكالة ولأئية ويوضع برنامج يومي للخرجات مع تحديد مواعيد مسبقا مع أصحاب المشاريع المعنيين لزيارة المؤسسة المصغرة مع إيداع وثيقة سند الاستحقاق (الوثيقة المرفقة) مقابل وصل الاستلام ممضى من طرف صاحب المؤسسة المصغرة أو ممثله القانوني استثناء

● المعنيين بعملية الزيارة وتسليم سند الاستحقاق

كل الإطارات بما فيها المكلفين بالدراسات والمراقبين واعوان التحصيل ... الخ

في النهاية تحتسب الانجازات بعدد وصولات استلام سندات الاستحقاق.

ت. اليات المتابعة

- وضع جداول القيادة عند طريق الاعلام الالي للأهداف المنجزة وذلك من طرف المديرية العامة.
 - إنشاء لجنة محلية لمتابعة الاهداف برئاسة مدير الوكالة الولائية.
 - إرسال النتائج والعوائق والملاحظات إلى اللجنة المركزية التوجيهية للمتابعة بصفة شهرية
- ث. تحصيل القروض غير المكافأة

المقاربة

إن عدم وجود هيكل خاص بالتحصيل في التنظيم الداخلي للصندوق حالياً، لا يجب أن يشكل عائقاً لتنفيذ هذه المهمة المنصوص عليها في القانون الاساسي للصندوق في ظل التعديل الاخير بموجب المرسوم التنفيذي 45-22 المؤرخ في 29 جانفي 2022.

بمعنى أن يتم على مستوى كل وكالة ولائية تصور خطة عمل تشمل مراحل التحصيل ابتداء من سند الاستحقاق إلى التحصيل المالي أو الفعلي ولا يجب إن يختص ذلك بمصالح المالية فقط بل يقسم النشاط بتصور وجود هياكل التحصيل.

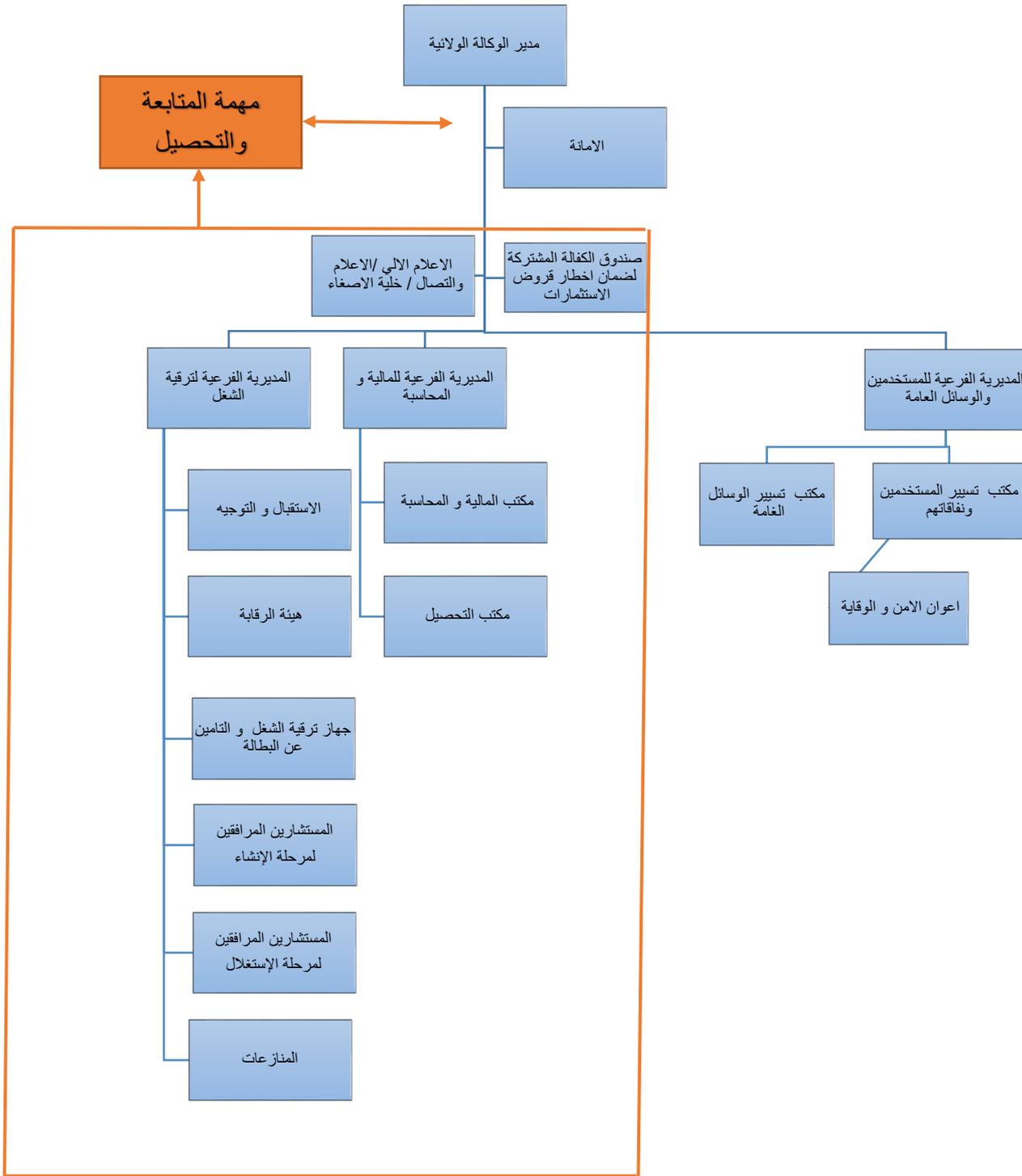
المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة التغيير في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

فبالوكالة الولائية بسكرة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تم وضع ورقة طريق خاصة بها تتمثل في:

- تقسيم الولاية الى عدة أقاليم يشمل كل إقليم عدد من البلديات وتكليف الإطارات والاعوان الذين يملكون معرفة شاملة بتلك البلديات وساكنتها والعناوين ومناطق السكنية المتواجد بها المرقبين أصحاب المشاريع الممولة الذين تم احصائهم ووصلوا الى مرحلة الاستحقاق لدفع أقساط القروض غير المكافأة
- تحويل كل المكلفين بالدراسات والمراقبين وإطارات صندوق الكفالة المشتركة لضمان اخطار قروض الاستثمارات (FCMG) نحو مهمة المتابعة والتحصيل

- القيام بوضع برنامج مكثف تكويني وتدريبى وتطويرى بالخبرات الميدانية لفائدة الاطارات المحولين من المصالح الأخرى الغير المصالح التقنية نحو عملية المتابعة والتحصيل
- القيام بزيارات ميدانية لمقرات المرقيين أصحاب المشاريع وإذا اقتضى الامر التنقل لمقراتهم الاجتماعية (منزلهم) من اجل التقرب منهم باستعمال العلاقات الشخصية والتركيز على الودية اللفظية وتحسيسهم بعملية دفع المستحقات التي عليهم بمقتضى دفتر الشروط الممضى سابقا من طرفهم واعلامهم بالإجراءات والتسهيلات الإدارية التي وضعت من اجل تسوية وضعيتهم
- القيام بتسليم وثيقة تبليغ سند الاستحقاق
- انشاء لجنة محلية لمتابعة تنفيذ الأهداف المسطرة برئاسة مدير الوكالة الولائية تجتمع أسبوعيا
- وضع جداول القيادة عن طريق نظام الاعلام الالى للأهداف المنجزة
- ادخال وارسال النتائج المحققة والعوائق اليا وورقيا الى اللجنة المحلية أسبوعيا
- الاستقبال الجيد على مستوى الوكالة الولائية والتمثليات التابعة لها من اجل التحصيل المالي الفعلي للمستحقات الذي بدوره يكون كلي او جزئي حسب الإجراءات المعمول بها.

من أجل توضيح ما سلف ذكره نضع الهيكل التنظيمي للوكالة الولاية بسكرة بعد تطبيق خارطة الطريق المحلية



الشكل 11: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الولاية بسكرة بعد التغيير التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى معطيات الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة فرع ولاية بسكرة

المطلب الثالث: تقييم نتائج التغيير التنظيمي لصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة.

من اجل تقييم نتائج التغيير التنظيمي على مستوى الوكالة الولائية بسكرة نضع تحت ايديكم الجداول الاحصائية التالية والفترات الزمنية التي تلخص وضعيتها ونسب مهمة متابعة التحصيل لأقساط القروض الغير مكافأة قبل وبعد تطبيق خارطة الطريق التي وضعت، حيث انه كان عدد المكلفين بعملية متابعة المؤسسات المنطلقة والتحصيل سبع (07) إطارات على مستوى الوكالة الولائية بسكرة وكما جاء في خارطة الطريق المحلية أصبح عدد الإطارات المكلفين بهذه العملية ثلاثة وعشرون (23) إطار:

جدول 14: احصائيات حول عملية التحصيل من سنة 2004 الى غاية نهاية 2019

عدد الأقساط	عدد الأقساط المسددة في الآجال	عدد الأقساط المسددة قبل الآجال	التحصيل الكلي	نسبة التحصيل
2146	836	986	1822	57.50%

- من سنة 2019 الى غاية 2021 نلاحظ توقف شبه تام عن دفع مستحقات القروض الغير المكافأة وذلك راجع للأسباب السابقة الذكر
- من خلال تنفيذ وتطبيق خارطة الطريق بكل مهنية وحرفية من طرف كل الفاعلين من الموارد البشرية المكلفين بعملية المتابعة والتحصيل تم التوصل في وقت وجيز الى الاحصائيات التالية:

جدول 15: احصائيات حول عملية التحصيل الفعلي من 20 جانفي 2022 الى نهاية 2023

التحصيل الكلي (عدد الأقساط المحصلة)	نسبة التحصيل
3170	22.11%

تقييم نتائج التغيير:

من أجل تقييم نتائج التغيير التنظيمي على مستوى الوكالة الولائية بسكرة نضع تحت إيديكم الجدول الإحصائي التالي:

جدول 16: إحصائيات حول التحصيل إلى غاية نهاية 2019

عدد الأقساط الحالة الآجال	عدد الأقساط المسددة في الآجال	عدد الأقساط المسددة قبل الآجال	التحصيل الكلي	نسبة التحصيل
2146	836	986	1822	57.50%

- ❖ من سنة 2019 إلى غاية 2021 توقف شبه تام عن دفع المستحقات القروض الغير المكافأة
- ❖ من خلال تنفيذ وتطبيق خارطة الطريق بكل مهنية وحرفية من طرف كل الفاعلين في الموارد البشرية تم التوصل في وقت وجيز من الإحصائيات التالية:

جدول 17: إحصائيات حول التحصيل من 20 جانفي 2022 إلى نهاية 2023

التحصيل الكلي	نسبة التحصيل
3170	22.11%

من نتائج التغيير التنظيمي على مستوى الوكالة الولائية بسكرة نذكر منها:

- ◀ الوصول إلى أكبر عدد من المرقيين أصحاب المشاريع الممولة المتعثرة وإبلاغهم وتحسيسهم بعملية التحصيل والتسهيلات الإدارية الموضوعية من أجل تسوية وضعيتهم.
- ◀ الارتفاع المحسوس في نسبة تسديد أقساط القروض الغير مكافأة (PNR) لدى المصالح المالية على مستوى الصندوق
- ◀ تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف الوكالة الولائية بسكرة والتي تصب بدورها على أهداف المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الخدمات

لخاتمة

في ختام هذه المذكرة التي تناولت دور الموارد البشرية في إدارة التغيير، يتبين بوضوح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً وأساسياً في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات المعاصرة. من خلال الفصول النظرية والتطبيقية، تم تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تجعل من إدارة الموارد البشرية عاملاً محورياً في تنفيذ وإدارة التغيير بفعالية.

في الفصل الأول، تم استعراض مفهوم إدارة التغيير وماهيته. حيث تبين أن إدارة التغيير تتطلب نهجاً شاملاً ومنهجياً للتعامل مع التحولات التي تطرأ على هيكل ووظائف المنظمة. تتضمن إدارة التغيير مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى تيسير الانتقال السلس وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

الفصل الثاني تناول ماهية إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها في إحداث التغيير. وقد أوضح هذا الفصل أن الموارد البشرية ليست مجرد قسم إداري، بل هي عنصر استراتيجي يمكنه تحديد مسار المنظمة خلال فترات التغيير. يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وقادرة على تطوير سياسات وبرامج تدعم التغيير، بالإضافة إلى قدرتها على تحفيز الموظفين وتوفير التدريب اللازم لتعزيز مهاراتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الجديدة.

أما الفصل الثالث، فقد قدم دراسة تطبيقية لتجربة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الولائية بسكرة، في إدارة التغيير. أظهرت هذه التجربة أهمية التخطيط الجيد والتواصل الفعال مع الموظفين والمستفيدين من خدمات الوكالة. ومن خلال هذه الدراسة، برزت عدة عوامل نجاح كانت أساسية في تحقيق التغيير المطلوب، منها الالتزام القيادي، والتدريب المستمر، والتحفيز، وخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطور.

يمكننا استخلاص بعض النقاط الرئيسية من هذه الدراسة:

الالتزام القيادي: أظهرت التجربة أن القيادة الفعالة هي عنصر حاسم في إدارة التغيير. القادة القادرون على التواصل الجيد وإلهام موظفيهم يستطيعون تحقيق تحول ناجح وسلس. التدريب والتطوير المستمر: يعتبر التدريب المستمر للموظفين أحد أهم العوامل في تسهيل عملية التغيير. يساعد التدريب على تطوير مهارات الموظفين وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتكيف مع التغييرات الجديدة.

التواصل الفعال: يُعد التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين أمراً ضرورياً لتقليل المقاومة وتوفير بيئة عمل متعاونة. التواصل المستمر يساعد في توضيح الأهداف وتقديم التوجيه اللازم.

تحفيز الموظفين: التحفيز المادي والمعنوي يلعب دوراً كبيراً في تشجيع الموظفين على قبول التغيير والمشاركة الفعالة في تنفيذه.

في الختام، تظهر أهمية دور الموارد البشرية في إدارة التغيير بوضوح من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية. تبرز الموارد البشرية كعامل استراتيجي يمكنه قيادة التغيير بنجاح من خلال التخطيط الجيد، التدريب المستمر، التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمنظمات أن تحقق تحولاً ناجحاً ومستداماً، مما يساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

ومن هنا، فإن التوصيات التي يمكن تقديمها للمنظمات الراغبة في إدارة التغيير بنجاح تشمل ضرورة الاستثمار في تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية، تعزيز قدرات القيادة، وتبني استراتيجيات تواصل فعالة ومستدامة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المنظمات أن تخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطور المستمر، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

التوصيات:

- ينبغي على المنظمات تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير من خلال توفير الدعم والتدريب اللازمين لموظفيها.
- يجب على إدارات الموارد البشرية اتباع نهجاً استراتيجياً في إدارة التغيير، يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
- ينبغي التركيز على التواصل الفعال مع الموظفين خلال جميع مراحل عملية التغيير.
- من المهم قياس أثر التغيير وتقييمه بشكل دوري لضمان استدامته وتحسينه.
- ينبغي على المنظمات الاستفادة من أفضل الممارسات في إدارة التغيير وتكييفها مع احتياجاتها الخاصة.

الخلاصة الختامية:

إن إدارة التغيير عملية مستمرة لا غنى عنها للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والتنافس في ظل بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية، من خلال مهامها المتنوعة التي تشمل التخطيط والتواصل والتدريب والتقييم. وعليه، فإن الاستثمار في تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة التغيير يُعدّ استثماراً استراتيجياً يساهم في تحقيق النجاح والتميز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. دروس في إدارة التغيير لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية د. رقام ليندة -كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1.
2. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية / العدد: -06 2015 175 إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS فرع لمجمع سونلغاز.
3. مذكرة تخرج دور الموارد البشرية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة الدار بولاية معسكر أ. لعللى نورية طالبة دكتوراه-جامعة معسكر
4. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي بسكرة وتيارت
5. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة آليات التشغيل في خلق المؤسسات المصغرة في الجزائر-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة-CNAC بسكرة- .
6. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة www.cnac.dz (النصوص التنظيمية)
7. الجريدة الرسمية العدد رقم 6 المؤرخة في 20 جانفي 2022 المرسوم التشريعي رقم: 94-11 المتضمن إحداث نظام التأمين عن البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية
8. كتاب إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الدكتور نوال بوعلاق الطبعة الأولى 2021
9. كتاب إدارة التغيير الأستاذ الدكتور ربحي مصطفى عليان كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية الطبعة الأولى 2015

10. مجلة قانون العمل والتشغيل المجلد الرابع العدد 02 (ديسمبر 2019) ص 570-596 نظام

التأمين عن البطالة – بين المزايا والمتطلبات للدكتور بن سالم كمال

11. مذكرة ماستر آليات التشغيل في خلق المؤسسات المصغرة في الجزائر-دراسة حالة الصندوق

الوطني للتأمين على البطالة CNAC-بسكرة 2019

12. مذكرة ماستر واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية جامعة بسكرة / 2019-2020

13. واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-

جامعة محمد خيضر بسكرة-

14. الجريدة الرسمية رقم 34 المؤرخة في 1 يوليو 1994

15. الجريدة الرسمية رقم 44 المؤرخة في 7 يوليو 1994

16. الجريدة الرسمية رقم 10 المؤرخة في 10 فيفري 2019

17. الجريدة الرسمية رقم 06 المؤرخة في 20 جانفي 2022

الملاحق



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعضي أنشاء: عتبة رماني

الصفة: طالب

الحامل لهيئة التعريف الوطنية رقم: 200165304 الصنفة بتاريخ: 2016 / 04 / 14 ...

المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: منكرة ماستر

تحت عنوان: دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

أصريح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوفاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعضي بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ممثل القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا

أنا الممضي أدناه: خالد طارق

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200506204..... الصادرة بتاريخ: 2016/09/29.....

المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير.....

والمكلف بالبحث: منكرة ملستر

تحت عنوان: دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة

أصريح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04.....

إمضاء المضي بالأمر

الأربعاء 21 ذي الحجة عام 1414 هـ

العدد 34

الموافق أول يونيو سنة 1994 م

السنة الواحدة والثلاثون



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلانات

الإدارة والتحرير الأمانة العامة للحكومة الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية	الجزائر تونس المغرب العربي ليبيا موريتانيا	الاشتراك سنوي
7 و9 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر الهاتف 05 38 15 إلى 17 ج ب 50 - 3200 الجزائر Télés 65 190 IMPDF DJ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك 04 300 0007 حساب المعلة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 12 32010000	بلدان خارج دول المغرب العربي	سنة سنة
	1025,00 دج 2050,00 دج زيادة عليها نقابات الأرسنال	428,00 دج 856,00 دج النسخة الأصلية النسخة الأصلية وترجمتها ...

ثمن النسخة الأصلية 5,00 دج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 11,00 دج
ثمن العدد للمعلنين المسابقة حسب التصحيرة
وتسلم القهارين مودنا للمشاركين
المطلوب ارفاق لفيغاف ارسنال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان
ثمن النشر على أساس 35 دج للسطر

فهرس

مراسيم تشريعية

- 3 مرسوم تشريعي رقم 09 - 94 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994. يتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لإرادية
- 8 مرسوم تشريعي رقم 10 - 94 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994. يحدد التقاعد المسبق
- 12 مرسوم تشريعي رقم 11 - 94 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994. يحدد التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لإرادية لأسباب اقتصادية
- 17 مرسوم تشريعي رقم 12 - 94 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994. يحدد نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي

الخميس 27 محرم عام 1415 هـ

الموافق 7 يوليو سنة 1994 •



العدد 44

السنة الواحدة والثلاثون

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلغات

الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	الاشتراك سنوي
7 و 9 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر	بلدان خارج دول المغرب العربي	
الهاتف 15 18 65 الى 17 ج ب 50 - 3200 الجزائر	سنة	سنة
Tel: 65 180 IMPOF DZ	1025,00 د.ج	428,00 د.ج
بنك الفلاحة والتنمية الريفية NO 46 330 000	2050,00 د.ج	856,00 د.ج
حساب العملة الاجنبية للمشاركين خارج الوطن	تزار عليها	
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (2) 001 330 000	نقعات الارسال	

ثمن النسخة الاصلية 5,50 د.ج
ثمن النسخة الاصلية وترجمتها 11,00 د.ج
ثمن العدد للسنتين السابقة حسب التسعيرة.
وتسلم الغهارس مجانا للمشاركين.
المطلوب ارفاق لفيغة ارسال الجريدة الاخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على اساس 35 د.ج للسطر.

شؤون

مواضيع تنظيمية

- 3 مرسوم تنفيذي رقم 04 - 186 مؤرخ في 20 محرم عام 1415 الموافق 05 يوليوز سنة 1994. يضم المرسوم رقم 82 - 170 المؤرخ في 19 مايو سنة 1989 الذي يحدد محتوى الخدمات الاجتماعية وكيفية تمويلها
- 4 مرسوم تنفيذي رقم 04 - 187 مؤرخ في 20 محرم عام 1415 الموافق 05 يوليوز سنة 1994. يحدد نموذج نسبة الاشتراك في المنابر الاجتماعية
- 5 مرسوم تنفيذي رقم 04 - 188 مؤرخ في 20 محرم عام 1415 الموافق 05 يوليوز سنة 1994. يحدد القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للتعليم من الرباط
- 13 مرسوم تنفيذي رقم 04 - 189 مؤرخ في 20 محرم عام 1415 الموافق 05 يوليوز سنة 1994. يحدد نسبة التكاليف الممولة من الرباط وكيفية حسابها، ذلك

مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يخلع هذا المرسوم أحكام المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 114-03 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1424 الموافق 30 ديسمبر سنة 2003 والمتعلق بدعم إحدات النشاطات من طرف المطالين ذوي المشاريع المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة، كما يأتي.

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم الإطار العام لترسيخ دعم إحدات وتوسيع النشاطات من طرف المطالين ذوي المشاريع المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة، ويتولى المصنوق الوطني للتأمين عن البطالة تصديق هذا الترتيب.

المادة 2 : تموز عسارة المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة في المصنوق ذات الصلة بعبارة "المبالغ ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة".

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في المرسلة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
حضر بالجزائر في 26 جمادى الأولى عام 1440 الموافق 2 فبراير سنة 2019

عبد العزيز بوتفليقة

مرسوم رئاسي رقم 65-19 مؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1440 الموافق 10 فبراير سنة 2019، يتضمن إنهاء مهام رئيس المجلس الدستوري.

إن رئيس الجمهورية.

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 44-41 و42-1 و43-1 من.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 240-99 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة.

- وبعد الاطلاع على المرسوم الرئاسي رقم 114-03 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1424 الموافق 30 ديسمبر سنة 2003 والمتعلق بتعيين السيد مراد مدلسي رئيسا للمجلس الدستوري.

مرسوم رئاسي رقم 58-19 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1440 الموافق 2 فبراير سنة 2019، يعيد المرسوم الرئاسي رقم 514-03 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1424 الموافق 30 ديسمبر سنة 2003 والمتعلق بدعم إحدات النشاطات من طرف المطالين ذوي المشاريع المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة.

إن رئيس الجمهورية.

- بناء على الدستور، لاسيما العادتان 91-6 و143 (المفردة الأولى) من.

- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1993 والمتعلق بالتقاعد المعطل والمتقاع.

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 09-94 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 والمتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون مهتهم بصفة لا إرادية.

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 11-94 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 الذي يحدث التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون مهتهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 514-03 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1424 الموافق 30 ديسمبر سنة 2003 والمتعلق بدعم إحدات النشاطات من طرف المطالين ذوي المشاريع المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة. المعطل والمتقاع.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 20 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليوس سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للمصنوق الوطني للتأمين عن البطالة. المعطل والمتقاع.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 114-03 المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1424 الموافق 3 يناير سنة 2004 الذي يحدد شروط الإعانة الممنوحة للمطالين ذوي المشاريع المالية ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة. المعطل والمتقاع.

برسم ما يأتي :

المادة الأولى : يعطل هذا المرسوم ويندم بعض أحكام المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المادة 2 : تعطل وتندم أحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمذكور أعلاه، وتحزر كما يأتي

المادة 5 : زيادة على المهام المنصوص عليها في المادة 4 أعلاه، يساهم الصندوق في :

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير المتواجبة للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل ومكائمه.

- التكفل بمرافقة البطالين الذين يتكفل بهم في مجال البحث عن التشغيل ودعم العمل الحر والتكوين. وذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل.

- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب اتفاقية.

- تنفيذ التدابير التشجيعية لدعم التشغيل وترقيته.

المادة 3 : تندم أحكام المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمذكور أعلاه، بمادتين 48 مكرر و 48 مكرر 1 تحمران كما يأتي :

المادة 48 مكرر : بصفة لتفافية، يواصل الصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة التكفل بالتمويل و منح الإعانات

والمزايا الممنوحة بموجب التنظيم المعمول به لفائدة الباطلين

أصحاب المشاريع البتاليين ما بين ثلاثين (30) وخمسين

وخمسين (55) سنة، الذين استضافوا، بصفة معينة، من قرصين

غير مكافأ عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية.

غير أن التكفل بملفات الباطلين أصحاب المشاريع الباطلين

ما بين ثلاثين (30) وخمسين وخمسين (55) سنة، المتحصلين

على شهادة القابلية والتمويل الممنوحة إياهم من طرف

مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والتي لم

يتحصلوا على تمويل عند تاريخ نشر هذا المرسوم في

الجريدة الرسمية، يوكل إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المغاولانية.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة بموجب قرار وزاري

مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف

بالتشغيل والوزير المكلف بالمؤسسات المصنفة.

مرسوم تنفيذي رقم 45-22 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022، يعطل ويندم المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

إن الوزير الأول.

- بناء على تقرير وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112-5 و 141 (الفقرة 2) منه.

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 11-94 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 الذي يحدد التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، المعدل والمتم.

- وبمقتضى القانون رقم 06-21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-275 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-281 المؤرخ في 26 ذي القعدة عام 1442 الموافق 7 يوليو سنة 2021 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، المعدل والمتم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1424 الموافق 3 يناير سنة 2004 الذي يحدد شروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع الباطلين ما بين ثلاثين (30) وخمسين وخمسين (55) سنة، المعدل والمتم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-03 المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1424 الموافق 3 يناير سنة 2004 والمتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات الباطلين ذوي المشاريع الباطلين ما بين ثلاثين (30) وخمسين وخمسين (55) سنة وتمديد قانونه الأساسي.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 296-96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتحديد قانونها الأساسي، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 290-03 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق 6 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها، المعدل والمتمم.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تعدل أحكام المادتين 2 و 11 من المرسوم التنفيذي رقم 290-03 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق 6 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها، كما يأتي

المادة 2 : للاستفادة من إعانة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، عند إحداث أنشطةهم، يجب على حامل أو حاملي المشاريع أن يستوفوا الشروط المنصوص عليها في - أن يتراوح عمره أو عمرهم ما بين 18 و 55 سنة - (البقاي بدون تغيير) -

المادة 11 : (بدون تغيير حتى) (الإحداث أو توسيع) أو تنويع النشاطات وصيغة التمويل كما يأتي : (البقاي بدون تغيير) -

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حزر بالجزائر في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022.

أيمن بن عبد الرحمان

مرسوم تنفيذي رقم 47-22 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 15-18 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 25 يناير سنة 2015 الذي يحدد كفايات الالتحاق بالتكوين للمحصل على شهادة الكفاءة لمهنة المعاملة.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير العمل، حافظ الأختام،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 112 و 143 (الفقرة 2) منه.

المادة 48 مكرر 1 - يواصل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ضمان تحصيل كل ديونه عن القروض غير المكافأة والقروض غير المكافأة الإضافية التي منحها للمطالين أصحاب المشاريع البنالغين ما بين ثلاثين (30) وخمسين وخمسين (55) سنة، إلى غاية التحصيل الكلي لديونه، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزر بالجزائر في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022.

أيمن بن عبد الرحمان

مرسوم تنفيذي رقم 46-22 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 290-03 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق 6 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المعسرة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 112 و 141 (الفقرة 2) منه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 234-96 المؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 275-21 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 281-21 المؤرخ في 26 ذي القعدة عام 1442 الموافق 7 يوليو سنة 2021 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 295-96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 الذي يحدد كفايات تعيين حساب التخصصي الخاص رقم 302-087 التي عنوانه " الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب"، المعدل والمتمم.