

## العنوان:

الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد  
البشرية ودورها في التغيير التنظيمي  
دراسة حالة المؤسسة الصناعية للأقمشة التقنية eatit

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

إشراف الأستاذ:

عز الدين عبد الرؤوف

إعداد الطالبة:

عائشة قريش

لجنة المناقشة

رئيسا .....  
مناقش .....  
مشرف .....

تمار توفيق  
قرواط بن يونس  
عز الدين عبد الرؤوف

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تشكرات

أشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقني لإتمام هذا العمل...  
كما أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل عز الدين  
عبد الرؤف لما منحني من جهد ووقت و  
توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث  
التقدير إلى الأساتذة ، و كما أتقدم بالشكر أعضاء  
اللجنة الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه  
المذكرة.

كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة  
و أشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم  
في إنجاز هذا العمل  
و لا أنسى جميع عمال و موظفي مؤسسة تيندال ، و  
أخص بالذكر السيد مشقة.  
و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو  
بعيد في إنجاز هذا العمل...

## مأثفة

# إهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق  
وحنانها الفياض درب حياتي. أمي  
العزيرة ( باية ) وإلى الغالي الذي  
طالما تمنيت أن يكون معي في مثل هذا  
الوقت أبي الكريم ( سعيد ) طيب الله  
نراه وأحسه متواهاً، وإلى كل الأهل و  
الأقارب وإلى الأبية والأصدقاء  
كل باسمه وإلى كل من ساهم في  
إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع  
أهدي لهم ثمرة بحثي هذا .  
إلى كل طاقم مكتبة السفير  
إلى من عرفني وصادقت و أحببت...  
إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في  
مذكرتي

## عائشة

# فہرس المحتویات

# فهرس المذكرة

شكر وعرفان

الإهداء

المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

مقدمة

## الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

07 تمهيد الفصل الأول

08 المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

08 المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

09 المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

10 أولا: قبل الثورة الصناعية.

10 ثانيا: الثورة الصناعية.

10 ثالثا: حركة الإدارة العلمية

10 رابعا: حركة العلاقات الإنسانية

11 خامسا: ظهور حركة العلوم السلوكية

11 سادسا: تدخل الدول بالقوانين والتشريعات

11 المطلب الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية

13 المطلب الرابع: اهداف إدارة الموارد البشرية

13 أولا: الأهداف التنظيمية

13 ثانيا: الأهداف الوظيفية

13 ثانيا: الأهداف الاجتماعية

14 رابعا: الأهداف الشخصية

14 المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية

14	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار
20	أولاً: الاستقطاب
24	ثانياً: الاختيار
26	المطلب الثاني: التدريب و تقييم الأداء
26	أولاً: التدريب
32	ثانياً: تقييم الأداء
36	المطلب الثالث: الأجور والحوافز
36	أولاً: الأجور
40	ثانياً الحوافز
43	خلاصة الفصل الأول
45	<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>
46	المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي
46	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
46	أولاً: ماهية التغيير
48	ثانياً: التغيير التنظيمي
49	المطلب الثاني: مصادر وقوى التغيير التنظيمي
49	أولاً: مصادر داخلية
50	ثانياً: مصادر خارجية
50	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي
50	أولاً: التغيير الشامل والجزئي
51	ثانياً: التغيير الهيكلي والسطحي

51	ثالثا: التغيير التلقائي والمخطط
51	رابعا: التغيير المادي والتغيير المعنوي
51	خامسا: التغيير السريع والتدريجي
52	المطلب الرابع: أهداف التغيير
52	المبحث الثاني: تطبيق برامج التغيير التنظيمي
52	المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي
53	أولا: التغيير الاستراتيجي
53	ثانيا: تغيير في الأفراد
54	ثالثا: تغييرات هيكلية
54	رابعا: تغييرات تكنولوجية
54	خامسا: التغيير على مستوى أنماط القيادة
54	المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي
55	أولا: إعادة الهندسة
57	ثانيا: إدارة الجودة الشاملة
59	ثالثا: إعادة الهيكلة
60	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة التغيير
60	أولا: نموذج كير تلوين (LEWIN)
62	ثانيا: نموذج كوتر
63	ثالثا: نموذج (ivancevich)
65	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي
65	أولا: استراتيجيه المعايير وإعادة التعليم
65	ثانيا: إستراتيجية المشاركة
65	ثالثا: إستراتيجية الإقناع
66	رابعا: استراتيجية الالتزام
66	خامسا: إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجه
66	سادسا: إستراتيجية القوة القسرية



67	المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي
67	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
67	أولاً: مفهوم إدارة التغيير
68	ثانياً: خصائص إدارة التغيير
69	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
69	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير
70	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
71	ثالثاً: كيفية التغلب على مقاومة التغيير
72	رابعاً: فوائد محتملة للمقاومة
72	المطلب الثالث: قيادة التغيير وعوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي
72	أولاً: قيادة التغيير
73	ثانياً: مهارات قائد التغيير
74	المطلب الرابع: الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير
74	أولاً- مرحلة إذابة الجليد
75	ثانياً- مرحلة التغيير
75	ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد
77	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية eatit.</b>	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية EATIT
80	المطلب الأول: تاريخ مؤسسة EATIT.
80	أولاً: نبذة تاريخية حول المؤسسة
81	ثانياً: موقع ونظام عمل المؤسسة
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "EATIT"
84	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية

84	المطلب الأول: أداة الدراسة
84	أولاً: الاستبيان
85	ثانياً: المقابلة
85	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
85	أولاً: صدق أداة الدراسة
88	ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
89	ثالثاً: وصف مجتمع الدراسة
94	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها
94	أولاً: عرض تحليل نتائج المحور الثاني
98	ثانياً: عرض تحليل نتائج المحور الثالث
100	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية
104	خلاصة الفصل
108	الخاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
42	أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية.	1-1
53	خطوات التغيير الاستراتيجي.	1-2
62	مراحل إدارة التغيير	2-2
63	نموذج (ivancevich) في إدارة التغيير.	3-2
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT	1-3
90	التمثيل البياني للدراسة حسب متغير السن.	2-3
91	التمثيل البياني للدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	3-3
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	4-3
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	5-3

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
18	أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	1-1
85	الحماسي ودلالاتها (LIKERT) فئات مقياس ليكرت	1-3
87	معامل ارتباط للمحور الثاني الخاص بالممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور.	2-3
88	معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث والخاص باستعداد العمال للتغيير التنظيمي.	3-3
89	توزيع العينة حسب متغير السن.	4-3
90	توزيع العينة حسب متغير السن.	5-3
91	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	6-3
92	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.	7-3
94	استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين داخل المنظمة.	8-3
96	استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية التدريب وتقييم الأداء داخل المنظمة.	9-3
97	استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية الأجور والتحفيز داخل المنظمة.	10-3
98	استجابات أفراد عينة الدراسة التغيير داخل المنظمة.	11-3
100	تحليل الانحدار البسيط لأثر الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي.	12-3
101	تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي.	13-3
102	تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي.	14-3
103	تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي.	15-3

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة استبيان

# مقدرة عامة

### 1- تمهيد:

يتسم العالم الذي نعيش فيه بالتغيير الدائم والمستمر في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات والتطورات هو تطور الفكر العالمي من النظر إلى العنصر البشري من مجرد يد العاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية واعتبارها مصدر للإبداع ومحور ارتكاز لأي عمل تطويري. فقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل خلق الميزة التنافسية للمنظمات، الأمر الذي أعطاها بعد استراتيجي، مما جعل وظيفه الموارد البشرية تتحول إلى بعد الاستراتيجي بعد أن كان دورها مقتصرًا على الدور التسييري، فالمنظمة بحاجة لاهتمام بأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول لأنها تعد متغير مهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالمحاولة البقاء في الصدارة.

والتغيير بصفته وجه من أوجه العالم المتقدم فهو يمس الجميع سواء الأفراد أو المنظمات، فالثابت هو التغيير وهذا راجع إلى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة وما يميزها من عدم ثبات واستقرار وظروف عدم التأكد الملازمة لها. لذا فالتغيير التنظيمي يحتاج أولاً إلى تغيير الأفراد وذلك من خلال ممارسات الإستراتيجية المطبقة في الموارد البشرية المتمثلة في تعيين عمال يستطيعون التكيف مع أي عملية تغيير وتنمية قدراتهم ومهاراته ومحاولة استغلال مواهبهم وتحفيزهم وذلك لتسيير عملية التغيير بفعالية .

### 2- الإشكالية

ما هو اثر الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية على تحقيق عملية التغيير التنظيمي؟

وإن هذه الإشكالية قادتنا لعرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو التغيير وما هي إدارة التغيير؟
- ما هي دواعي التغيير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمنظمة؟
- ما هي مراحل التغيير وما الممارسات المطبقة في كل مرحلة منها؟

### 3- فرضيات الدراسة:

هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي؟

وينبثق عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و تقييم الأداء على التغيير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على التغيير التنظيمي.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجور وللحوافز على التغيير التنظيمي.

### 4- أهداف الدراسة:

الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي وهو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع الممارسات المطبقة بها مع التعرض لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات إدارة الموارد البشرية. والهدف الثاني عملي، والذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة الحكومية الجزائرية، بهدف معرفة مدى تقبل العمال للتغيير التنظيمي مع ما يمكن أن التوصل إليه من إثبات أو نفي للفرضيات والتي تكمل بنتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها، كما قد تكون نقطة انطلاق لباحثين آخرين في هذا المجال الذي يبقى ثري للبحث.

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- إعطاء نظرة حول أهم الممارسات الإستراتيجية المطبقة بإدارة الموارد البشرية.



- إعطاء نظرة حول التغيير التنظيمي وأهم مراحل واستراتيجياته.
- محاولة معرفة دور ممارسات الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- كشف العلاقة بين ممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير.

### 6- منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، واختبار صحة الفرضيات، اخترنا المنهج الوصفي و الاحصائي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو مشكل معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق للوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات بشأن المواقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

أما عن أدوات جمع المادة العلمية فقد اعتمدنا على الاستمارة، وجاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية. ولتحقيق النتائج المرجوة من هذه الدراسة تم استخدام كل من:

- النسبة والتكرار.
- المتوسطات الحسابية.
- الارتباط والانحدار البسيط.

### 7- الدراسات السابقة:

وقع الاختيار على ثلاث دراسات سابقة لها صلة بموضوع البحث، كانت مفيدة إلى جانب دراسات أخرى تم الإطلاع عليها في إثراء الجانب النظري لدراستنا، وقد جاءت هذه الدراسات على النحو التالي:

الدراسة الأولى: دراسة ريم رمضان (2005 م).

جاءت الدراسة تحت عنوان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي". تقدمت بها الباحثة من أجل الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة دمشق- سوريا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة الأعمال.
- وجود أثر للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي.
- وجود أثر لبعض المتغيرات مثل التعويض والمكافآت على التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة الأخضر صباحي(2010).

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "نمط القيادة وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية". تقدم بها الباحث من اجل الحصول على درجة ماجستير في إدارة المنظمات جامعة المسيلة- الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير التنظيمي.

- وقد توصلت إلى النتائج التالية: مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من فعالية التنفيذ وضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.
- ضرورة اطلاع الأفراد بمشاريع التغيير المستقبلية لضمان تعاونهم.
- سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القيادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية وضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة حميد دليل(2007).

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور ثقافة المنظمة في التغيير التنظيمي"، تقدم بها الباحث من اجل الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة- الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تكيف ثقافة المنظمة مع التغيرات الجديدة، واستنتاج أنجع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي بما يتيح تحقيق أهداف المنظمة في النمو والاستمرار. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: إشراك العاملين في التغيير التنظيمي شيء أساسي لإحداث التكامل بينهم وبين الإدارة.

- إذا أرادت الإدارة التغيير يجب أن تبدأ بتغيير تصرفات العمال وطرق تفكيرهم لإنجاح التغيير المرغوب به. تلقتي مواضيع هذه الدراسات مع هذا البحث لتناولها عملية التغيير التنظيمي فقد قمنا بتوظيف جزء من هذه الدراسات في بحثنا أهمها مجالات ومداخل التغيير التنظيمي ، غير انه كانت هناك محاولة تقديم إضافة من خلال البحث في معرفة دور العامل في تقبل التغيير التنظيمي والحد من مقاومته لهذا التغيير، مع تجسيد ذلك على ارض الواقع من خلال معرفة الممارسات المطبقة في إدارة الموارد البشرية التي من شأنها أن تقلل من مقاومة العمال للتغيير وجعلهم أسرع في التكيف معه ومحاولة إنجاحه.

## 8- هيكلية الدراسة:

قد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

قمنا في الفصل الأول بتناول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية و التطور التاريخي لها بالإضافة إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ثم تطرقنا إلى أهم الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فقد كان مخصص للتغيير التنظيمي، تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتغيير، والتغيير التنظيمي بالإضافة إلا أهم مراحل عملية التغيير التنظيمي وفي المبحث الثالث حاولنا معرفة الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير.

أما في الفصل الثالث فقد قمنا بالدراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية (EATIT)

كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة.

وفي الأخير وكخاتمة عامة خالصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض الاقتراحات لتستفيد منها المنظمة محل الدراسة وكذا بقية المنظمات الأخرى، خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها السوق الحالية، وأخيرا ذكرنا بعض المواضيع تصلح أن تكون إشكاليات بحث لمواضيع مستقبلية.

الكتاب الأول  
حانء ماى سىا حانء ماى سىا

# الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

### تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أي هدف بدون الموارد البشرية فهي تحدد توجه المنظمة وترسم معالم مستقبلها، كما يعتبر الأفراد حجر الزاوية للحاق بركب التقدم في عالم اتسم بالتغيرات السريعة والمتعددة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة.

ولكي تنجح المنظمة وتنمو وتستمر، يجب عليها أن تملك قدرة تنافسية مميزة، فممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية خاصة من خلال زيادة كفاءتها الداخلية، كالمهارة والمعرفة والجودة، والتي تعتبر من أهم مداخل الفاعلية التي من شأنها أن تساعد المنظمة في مواجهة المنافسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على الإدارة الإستراتيجية وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها داخل المنظمة بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية وأهم مراحل التي مرت بها وفي الأخير نتناول الممارسات الإستراتيجية المطبقة في الموارد البشرية.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها في تحقيق أهدافها و يمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية كالمباني والمعدات... والموارد البشرية والتي تتضمن الخبرات والمهارات...

وإن نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهونة بمدى اهتمامها بتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت على يقين أن الموارد البشري وهو أغلي ما تحتاج إليه الإدارة فهو العنصر المفكر المبدع والمطور الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمة من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى ادني حد إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار بها و زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد باعتبار الأفراد مورد من موارد المنظمة وهذا بالرغم من أن مصطلح المورد لا تنطبق إلى على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق الإيرادات.<sup>1</sup>

- الموارد البشرية في منظمة ما... هو جميع الأفراد أو البشر المنتمين لها والعاملين فيها... سواء كانوا رؤساء أو رؤوسين... هؤلاء تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وضيعة أو عمل محدد مقابل راتب أو اجر، أو تعويضات، مكافآت، مزايا عينية محدد... على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة. بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة وهذه الإستراتيجية تشمل على رؤية أو رسالة أو أهداف مادية أو معنوية تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>2</sup>

- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية (brain power) وقدرة فكرية (Gogmitre) ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالرأي والفكر.<sup>3</sup>

- هو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخيرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم... ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003، ص29.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد ثعلب: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1010، ص9.

<sup>3</sup> على السلمي: إدارة الموارد البشرية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1997، ص34.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ: تحليل أثر لتدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2008، ص12،

[http://waqfeya.com/book] تاريخ الاطلاع ( 2015/02/10 - 12:11h ).

- كما عرفها بيتر دراكر (Peter drukrer) زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف (MBO) إن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وان كل منظمة لها مورد واحد وهو الفرد أو الإنسان.<sup>1</sup>
- أما من منظور الإسلامي اعتبر الإنسان أعظم مخلوقات الله حيث خلق الإنسان ليعمر في الأرض وينتج، حيث اعتبر العمل للفرد ضرورة للمحافظة على شرف وكرامة العامل، وان أساس العمل في القرآن الكريم هو الإتيان لقوله تعالى " **وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ** " التوبة الآية 105.

مما سبق يمكننا القول أن الموارد البشرية هي أغلا ما تمتلكه المنظمة وهي مجموعة من الأفراد ذوي قدرات ومهارات المختلفة و التي تعمل في مستويات إدارية مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.

نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورت خلال مراحل تاريخية، فيما يلي لمحة سريعة عنها:

#### أولاً: قبل الثورة الصناعية.

إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة آنذاك لعدم وجود شيء يدعي بالمصنع أو الإدارة كما تعرف عليه الآن وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الصناعية لأن الدول جميعا كان اهتمامها منصبا على الصيد والزراعة إن الاهتمام بإدارة العنصر البشري يتم بشكل عفوي لا يستند إلى مبادئ واضحة بالإدارة.<sup>2</sup>

وبرز الاهتمام بالإدارة في هذه المرحلة بشكل واضح في عدة حضارات داخل هذه الرقعة الجغرافية منها لسومريون والكلدانيون والآكاديون والبابليون والأشوريون، وكانت أعظم هذه الحضارة هي البابلية في ظل حكم حمورابي الذي قام بتنظيم الحياة بصفة عامة من خلال سن قانونه المعروف بالقانون التشريعات أو لوائح حمورابي الذي يحتوي على 282 مادة قانونية تخص جميع مجالات الحياة، ومن المبادئ المستعملة في هذا القانون عدم التعسف في استخدام السلطة، والمتعسف يعرض عن الضرر الذي يلحقه بالآخرين، ومعاقبة أصحاب الحرف والمهن الذين لا يتقنون أعمالهم، وهنا إشارة ضمنية واضحة على تحسين الأداء والتميز فيه ولا شك من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر من خلال البرامج المتعدد للإفراد كالتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتطويره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية: دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2011، ص15.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صص 63\_64.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص24.

ثانيا: الثورة الصناعية.

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية الفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسواء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة.... الخ.

من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات المحلية التي لعب العديد من الاختصاصين والباحثين دورهم في خلق التطور والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً.<sup>1</sup>

ثالثا: حركة الإدارة العلمية.

إن المفاهيم التي جاءت بها الحركة العلمية (الإدارة العلمية) ابرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل دراسة الوقت والحركة تحديد الأسلوب الأمثل (one best way) لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب، وتحديد معايير الانجاز، وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين، بالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية للإدارة، إلا إن المفاهيم التي أوردتها لا زالت المنظمات الإنتاجية تأخذ بها وتطبقها.

رابعا: حركة العلاقات الإنسانية.

كانت التجارب والدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن خلال الفترة ما بين 1923-1930، التي استهدفت العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو الإنتاجية المرتفعة والأثر الكبير في تحويل الاهتمام الممارسين والباحثين في لنظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحليل حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له لكي يصبح أدائه بالمستوى المطلوب، فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى إن الإنتاجية هي نتجه مباشرة لمدي توفر تعاون روح الفريق والعمل الجماعي (team Works) والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاضم حمودة و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الميسر للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21\_22.

<sup>2</sup> حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص ص8\_9.



خامسا: ظهور حركة العلوم السلوكية.

اشارت هذه الحركة والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين الى عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع تطورات العلوم السلوكية ومن أمثالها تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية.

سادسا: تدخل الدول بالقوانين والتشريعات.

نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار التشريعات تقنن بها العلاقات بين أصحاب الأعمال (منظمات، شركات والعاملين) وركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها الحد الأدنى للأجور، التأمينات، الأمن الصناعي، وصحة العاملين.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية.

لا يوجد اتفاق بينا الكتاب فيما يخص تعريف إدارة الموارد البشرية ومن ثم فقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، من بين تعاريف إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل راغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

- كما أنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيقها وتوظيفها في المنظمة.<sup>3</sup>

- كما تعرف على أنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس الرجوع: ص 22.

<sup>2</sup> نضمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 14.

<sup>3</sup> حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 3.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 14.

- هي " السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق الروح التعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>1</sup>

- إدارة الموارد لبشرية هي سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة بفعالية المنظمة والعاملين فيها.<sup>2</sup>

- هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة والتنسيق والاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>3</sup>

- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إدراج العناصر التالية كأبعاد لمفهوم إدارة الموارد البشرية وهي:<sup>4</sup>

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية؛
- الاهتمام بمحتوى العمل؛
- الاهتمام بالحوافز المعنوية؛
- تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي.

- ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.<sup>5</sup>

- هي الإدارة التي تؤمن بالأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات المنظمة، وهم أهم الموارد ومن واجبهم أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ومصالحتهم العامة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 33\_34.

<sup>2</sup> مصطفى عبد العليم صابر و خالد عبد الحميد تعيلب: مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، 2010، ص 33-34.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص 10.

<sup>5</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 6.

<sup>6</sup> إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

مما سبق يمكن أن نقول أن إدارة الموارد البشرية تهتم بدراسة وتطوير السياسات المتعلقة باختيار وتعيين العمال وتدريبهم، وخلق روح التعاون بين العمال لرفع الكفاءات وتحسين أداءهم والوصول إلى الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات داخل المنظمة أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأهداف التنظيمية.

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المسيرين مسؤولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، وقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً: الأهداف الوظيفية.

لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، وان الموارد البشرية المتاحة ستنفذ قيمتها ويتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية.

وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءتهم بما يتيح الفرص للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وإدارة الأفراد غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

#### رابعاً: الأهداف الشخصية.

• الأفراد يستفيدون بدورهم من الانضمام إلى المنظمة باستلام الوظائف أو تبوء المناصب والمراكز فيها، بحيث أنهم يتزودون بعد الانضمام إليها بالتدريب اللازم، ثم يكسبون الخبرات الضرورية لإنجاح أعمالهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص16.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط: مرجع سابق، ص13.

- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية.

لوحظ في الآونة الأخيرة توجه العديد من المنظمات لتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية وذلك لاهتمامهم بالقرارات متعلقة بالتسيير الموارد البشرية على المدى البعيد، بهدف تحقيق الغايات والأهداف الطويلة الأجل. وستتناول من خلال هذا المبحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

من المعروف أن جذور مصطلح الإستراتيجية يعود إلى أصل إغريقي والتي تعني فن الحرب، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة والقيادة" فالإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

وللإستراتيجية عدة تعاريف سنحاول تقديم البعض منها كمحاولة لإعطاء تعريف إجرائي لها:

- الإستراتيجية هي نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها الأساسية، وتولد سياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>
- هي تصور المنظمة عن العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.<sup>4</sup>
- هي تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني ادوار معينة وتحديد وتشخيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة: مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28.

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان و وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار ازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200، ص168.

<sup>4</sup> علي ناصر الزملي: اثر التوافق بين إستراتيجية الإنمائية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2010، ص18.

<sup>5</sup> سعيد بن عبيد بن نمشه: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في أجهزة المدينة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه

الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13، [http://waqfeya.com/book] تاريخ الاطلاع (2012/02/10 - 12:22h).

- الإستراتيجية تصف كل من إمكانيات المنظمة الحالية والمكانة التي ترغب في الوصول إليها.<sup>1</sup>
- كما أن الإستراتيجية تتعامل مع المستقبل ، وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدة تساؤلات أهمها:<sup>2</sup>
  - ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي وكيف يمكن الاستفادة منها
  - ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة؟ وكيفية الحد من خطورتها، ومن المنافسين، من المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير وتفصيلات العملاء؟
  - ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
  - ما هي نقاط القوة وكيف يمكن التغلب عليها؟
- مما سبق نستنتج أن الإستراتيجية وسيلة تساعد المنظمة على إحداث توافق بين إمكاناتها الداخلية والبيئة الخارجية بما يساعدها على ضمان الاستمرارية التطور والنمو.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- تعددت تعريف الإدارة الإستراتيجية بتعدد كتابها والهدف الذي يرغب كل كاتب في تحقيقه، لذا قمنا بإدراج بعض التعاريف التي تصب في قالب واحد بأساليب مختلفة وذلك لتقديم تعريف إجرائي للإدارة الإستراتيجية:
- عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها: سلسلة القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجية، والإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>
  - هي عملية التمييز وصيانة للعلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو، وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.<sup>4</sup>
  - هي عملية تكييف المنظمة مع بيعتها لتحقيق الغايات التنظيمية و تؤكد بقاء التنظيم، والعمل على تنمية وتطوير في مدي البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة المنتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ارثر ايه - تومسن و ايه جي - ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية، مكتبة لبنان للنشرين، لبنان، 2006، ص8.

<sup>2</sup> علال تيزوت: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص45.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص17.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص23.

<sup>5</sup> عبد الحميد الفتح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص18.

- الإدارة الإستراتيجية هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- يحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>2</sup>

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيدة؛
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة؛
- القدرة على إحداث التغيير؛
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتبناها المنظمة في محاولة منها للتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية بما يضمن لها نتائج مرضية لأهدافها المخططة.

### المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "عملية الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة."<sup>3</sup>

كما تعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمنظمة وإستراتيجياتها التنافسية، كما يعتبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص16.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص93.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص93

<sup>4</sup> سملاي محضية: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل للجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص83، تاريخ الاطلاع (17:52h - 2015/02/12)

[ <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php> ]

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ما يلي:<sup>1</sup>

- العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية؛
  - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم أهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها؛
  - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنمية الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
  - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية؛
  - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة لها ومستوى الخدمة، ورضا المستفيد منها.
- من خلال ما سبق يتبين لنا إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن نظام يقوم بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، المخاطرة، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1999، ص9 تاريخ الطلاع

[ <http://www.nublibrary.com/nub/Libraries/stat> ] ( 15 :22h -2015/02/12)

كما يمكن إدراج بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

جدول رقم 1-1: أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي للموارد البشرية
التخطيط الاستراتيجي	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراءات التسويات الخاصة بالأجور والمهايا والاهتمام بشؤون التدريب والإجازات... الخ.
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمنظمة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل.	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التقليدية الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ.	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للشركة أو مستهلكون، ومن هنا يجب تحسين الجودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم	تقدم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.
التهيئة الزمنية	الاهتمام بالأجل الطويل	الاهتمام بالأجل القصير

المصدر: عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، المخاطر، دار الفكر العربي،

مصر، القاهرة، 1999، ص 15.



من خلال الجدول رقم (1-1) يمكن القول أن هناك تغيير كبير في دور إدارة الموارد البشرية فبعد أن كانت جزء من الإدارة التنفيذية وكان دورها محصوراً على الاهتمام بشؤون العمال اليومية، أصبح لها دور استراتيجي وتم اعتبارها كجزء من الإدارة العليا وأصبح في إمكانها المشاركة في بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وإبداء آرائها فيها.

### المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية أهمها:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع لتحقيق أهداف المشروع؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية الأجور، التدريب... الخ؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظيفة الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكفأ وجه؛<sup>1</sup>
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي مكاسبهم المادية؛
- تحسين المستوى المعيشي بسبب الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملين؛<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تُعبّر الممارسات عن الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع مجموعة من السياسات وتنفيذها، وتهدف هذه السياسات إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات للعمل داخل المنظمة ثم محاولة تطويرهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتقييم أدائهم ومراقبتهم باستمرار للوصول إلى الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار.

وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب واختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يضمن للمنظمة زيادة كفاءة الأداء وبالتالي زياد الفعالية في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 178.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

أولاً: الاستقطاب.

**1\_ مفهوم الاستقطاب:** تعددت تعاريف التي تتحدث عن الاستقطاب لذا سنحاول إدراج بعضها لبناء تعريف إجرائي من خلالها.

- عملية الاستقطاب هي أساس نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة إلى الأسواق العمل [محلياً - خارجياً] للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوفر لها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات حث الأفراد على السعي إلى طلب العمل.<sup>1</sup>

- هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتعيينهم في الوظائف المناسبة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في الوقت المناسب لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

**2- مصادر الاستقطاب:** يمكن تقسيم استقطاب الكفاءات إلى ثلاثة مصادر هي كالآتي:

**1-2 مصادر داخلية:** إذا كانت سياسة المنظمة تنص على إعطاء الأولوية أولاً للعاملين داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، يتم في هذه الحالة الاعتماد على المصادر الداخلية لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك من خلال:

**1.1.2 الترقية:** هي نقل الموظف إلى مركز وظيفي أعلى من المركز الوظيفي الذي كان يشغله قبل الترقية.<sup>3</sup>

**2.1.2 النقل:** يمكن استقطاب العاملين عن طرق النقل الداخلي بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة، مثلاً تقوم المنظمة بنقل موظف من إدارة المشتريات إلى إدارة التسويق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و للنشر، القاهرة، مصر، 1977، ص221.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص290.

<sup>3</sup> انسام على عبد الله: حماية حق الموظف العام في الترقية، مجلة الرافدين للحقوق، 2012، ص266، تاريخ لاطلاع (12/15h - 2012/02/10).  
[http://waqfeya.com/book]

<sup>4</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص 102.

**3.1.2 التعاقد مع موظف محال للتعاقد:** ويعتمد هذا المصدر على إعادة تشغيل المتقاعدين القادرين على أداء واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يعينون عليها .

- **مزايا وعيوب المصادر الداخلية:** من أهم المميزات للمصادر الداخلية للاستقطاب ما يلي:<sup>1</sup>
  - يوفر المعلومات الكافية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة وذلك من حيث قدراتهم ومهاراتهم وقبولهم وبالتالي استعدادهم لشغل الوظيفة؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة وإشعارهم بالاستقرار الوظيفي .
  - وفي مقابل تلك المزايا هناك العديد من العيوب من جراء الاعتماد على هذا المصدر أهمها:<sup>2</sup>
  - حجب الأفكار والآراء والأساليب الحديثة التي يمكن الوصول إليها في حالة الاختيار الأفراد من خارج المنظمة، وبالتالي نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والآراء والثقافات الجديدة؛
  - قلة عدد المرشحين الذين يتم الاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة.

**2-2 مصادر خارجية:** تمد المصادر الخارجية المؤسسة بيد عاملة جديدة تحمل آراء وأفكار مختلفة عن تلك الموجودة بالمنظمة، للمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

**2-2-1 طلبات التوظيف المباشر:** تستلم إدارة الموارد البشرية بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها الأفراد من خارجها مباشرة تدعي طلبات العمل المباشر (direct applicamte) يرغبون ويطلبون العمل فيها دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم، أو استقطابهم مسبقا ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث تحصيلهم العلمي وخبرتهم ومهارتهم... الخ، هذه الطلبات لا يجب أن تحمل ولا يقلل من قيمتها فهي احد المصادر التي يمكن إن تحصل منها المنظمة على حاجاتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا إن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم، وما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص ص 102\_105.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص 200.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 293.

2-2-2 مكاتب التوظيف: يتقدم الراغب في الحصول على وظائف إلى مكاتب التوظيف (حكومية \_ خاصة) تمثل تلك المكاتب الوسيطة بين المنظمات وسوق العمل، وقد ترغب المنظمات في الاعتماد على هذه الوسيلة رغبة منها في تخفيض التكاليف البحث والتنقيب على العمالة.<sup>1</sup>

3.2.2 الإعلان: من خلال هذا المصدر يتم قيام المنظمة بالإعلان عن الوظائف التي ترغب في تشغيلها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف، المجالات المتخصصة، الوسائل (السمع بصرية) حيث تحتوي هذه الإعلانات على معلومات عن الوظيفة وشروط شغلها ومميزاتها ومواعيد التقدم عليها والمؤهلات المطلوبة وإرفاقها مع طلبات العمل.

4.2.2 المؤسسات التعليمية: تعتبر الجامعات والمعاهد المتخصصة من المصادر العامة في الحصول على الموارد البشرية، حيث تقوم المنظمات للاتصال المباشر بتلك المؤسسة التعليمية بغرض جذب خريجها للعمل بها من خلال مندوبين الذين يلتقون بالطلبة الخريجين الراغبين في الحصول على عمل لغرض فرص التوظيف لدى منظماتهم و المميزات الخاصة بتلك الوظائف أو خلال الاتصال بمكاتب شؤون الطلاب بتلك المؤسسات للحصول على توصية لفئة الخريجين المميزين.

5.2.2 موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت): وهذه المصادر الحديثة للبحث عن الموارد البشرية المؤهلة من خلال إعلان عن الوظائف والتقديم عليها عن طريق الانترنت.<sup>2</sup>

مزايا وعيوب المصادر الخارجية: للمصادر الداخلية العديد من المزايا منها:<sup>3</sup>

- للاستفادة من الخبرات وآراء وأساليب عمل حديثة نتيجة استقطاب دماء جديدة للمنظمة؛
- خلق بيئة تنافسية بين الموظفين الجدد وبين الأفراد الحاليين للمنظمة سعياً للإثبات الذات والجدارة والحصول على الترقيات والمسؤوليات الأعلى، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة؛
- توفير كوادر مؤهلة متخصصة لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة والتي لا تتوافر في الموارد البشرية الحالية فيها.
- بالرغم من هذه المزايا والتي لا يمكن جنيها إلى من الاستقطاب الخارجي لا إن لهذه المصادر عيوب نذكر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ص 103\_104.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب: مرجع سابق، ص 205 \_ 206.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 206.

تاريخ الاطلاع ( 15:22 - 2015/02/15 ) [ <http://www.bayt.com/en/specialties> ]<sup>4</sup>

- الإسراف من استخدامها يقلل من فرص التقدم الوظيفي؛
- يجبط الموظفين الحاليين؛
- يؤدي إلى جذب موارد قليلي الخبرة؛
- حاجتهم إلى وقت للتأقلم؛
- قد لايتوافر موارد فاعلة لاستقطاب الموارد البشرية؛
- مقاومة الموظفين للجدد؛
- ضعف الولاء التنظيمي.

### 3.2 المصادر الداخلية والخارجية:

قد نشاهد المصادر تجمع بين الناحية الداخلية والخارجية في إن واحد ونقدم لها في ما يلي:

#### 1.3.2. أبناء وأقارب العاملين:

وتعلن المنظمة داخليا، أو تتصل بالعاملين برغبتهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة، وبذلك يرشح العاملون الأبناء والمعارف، والأقارب وتتوخاه المنظمة من ذلك زيادة مشاعر الرضا والانتماء. وخفض تكاليف التوظيف، إلى أن هذا المصدر قد يجد من قدرات الإدارة في اختيار الأكفاء، كما إن هناك احتمال تكوين جماعة قربي ومصاهرة قد تعمل لذاتها وليس للعمل نفسه، وهي أيضا ضد سياسة تكافؤ الفرص.

- مزايا وعيوب التوظيف للمصادر الداخلية الخارجية:

مزايا:

- سيادة مظاهر الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- الاتفاق الثقافي العام بين العاملين القدامى والجدد.

عيوب:

- احتمالية تكوين شلل وتنظيمات غير رسمية، غير محايدة؛
- ضياع فرص اختيار لكفاءات على المستوي؛
- رؤية أدائية واحدة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2006، ص ص 142\_143.

ثانياً: الاختيار.

1- مفهوم الاختيار: هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات المرشحين للوظيفة، أكثر من غيره ويتم هذا وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعتبر الاختيار أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتهدف هذه العملية لتحقيق أكبر قدر من التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، لذلك فإن أهم العوامل المحددة لعملية اختيار هي:<sup>2</sup>

● التحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة: وذلك يأتي من خلال تحليل وتصميم الوظائف وإعداد بطاقة التوظيف، تحديد مكونات وخصائص الوظيفة.

● التحديد الدقيق خصائص الفرد: وذلك يأتي من خلال إجراء العديد من الاختبارات والمقابلات الشخصية وتجميع المعلومات عن الفرد من مصادر أخرى للتعرف على خصائص الفرد.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاختيار هو عملية من خلالها تستطيع المنظمة أن تميز بين الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة وذلك حسب كفاءتهم وقدراتهم ومدى ملائمتهم للوظيفة.

2- أهمية الاختيار: يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج، ويتوافق فعالية الأداء الأحدث بعيد على الصفات ومميزات العاملين والعاملات، لذا نجد إن المنظمات تهتم بالسياسة الاختيار نظراً لأهميتها المتمثلة في:<sup>3</sup>

● تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة؛

● تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء؛

● تنافي الفقد في الأداء، ومن ثم توفير تكاليف المترتبة عن ذلك.

3- مراحل الاختيار: تمر عملية الاختيار الموظفين بالعديد من المراحل هي:

3-1- طلب التوظيف: هو نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكنها من الحصول على معلومات أولية وضرورية عن جوانب شخصية المتقدم للعمل مثل مؤهلات، خبرات، العمر، الميول... الخ.

ويعتبر كل ما يرد بطلب التوظيف من معلومات أكثر إثباتاً وصدقا من استخدام وسائل أخرى كالمقابلة والاختبار، حيث غالباً ما يتقدم طالب العمل بمعلومات صحيحة لأن الخطأ والكذب فيهما يؤدي به مباشرة إلى الرفض.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 143.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص 106\_107.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 133\_134.

<sup>4</sup> نفس المرجع: ص 134.

**3-2- المقابلة الأولية:** يقوم بها من يكلف بذلك، لاستيفاء بعض البيانات الأولية الشفهية والسريعة، والتي يكتشف من خلالها مدى توافر الشروط المطلوبة حتى يتم انتقال المترشح إلى الخطوات التالية.

عادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين:

- تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة وذلك عن طرق سؤال الشخص عن عدد من الموضوعات مثل: المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة؛
- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره، مثل طبعة عمل المنظمة، والعمل الذي سوف يقوم به.<sup>1</sup>

### 3-3- الاختبار:

**3-3-1 الاختبارات الشخصية النفسية:** نقيس مدى الاتزان الانفعالي للاتجاهات الميولات والرغبات، التذكر وأنواع التفكير والانطواء من عدمه، والسيطرة والخضوع والثقة وعدم الثقة.

**3-3-2 اختبارات الأداء:** يكشف عن القدرات الكامنة والمهارات الأدائية الفعالة، ومدى سرعة التلبية والإنجاز وتختلف هذه الاختبارات باختلاف أنواع الوظائف التي تشغل.<sup>2</sup>

من الضروري قبل استخدام أي من الاختبارات السابقة كالأسلوب لاختبار التأكد من توفر ثلاث شروط أساسية هي:<sup>3</sup>

- **شرط الثبات:** بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات والتماثل النسبي في حالة تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة.
- **شرط الصحة:** بمعنى إن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضحة الاختبار وليس أي خاصية أخرى، فاختبار الذكاء على سبيل المثال يجب أن يقيس مستوى ذكاء الفرد وليس قدرته على الحفظ الذي يكون نتجه لقضاء وقت الطول في الدراسة أو المذاكرة.
- **عدم التحيز:** بمعنى إتاحة الفرص المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار لكي يؤدي بكفاءة.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 150.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 170\_171.

3-4 اختبارات الطبية: تقيس هذه الاختبارات عدم إصابة المتقدم لشغل الوظيفة ببعض الأمراض المزمنة أو المعدية، ويكثر استخدام هذه الاختبارات عند استقطاب الرياضيين أو في حالات التي تشترط فيها بعض الدول إجراء فحص طبي معين (مثل الالتهاب الكبدي الوبائي) قبل شغل الوظيفة.<sup>1</sup>

3-5 الأطر المرجعية: بعد المقابلة، لا بد من الرجوع إلى المرجعيات التي أشار إليها الفرد عند ملئ الطلب لتقدم للوظيفة، والخطابات والبطاقات التي قدمها لإمكانية الاستفسار.

3-6 التعيين: تعيين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا، نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكانياته، تقلل من تكلفة التدريب، وتفتح مجالاً للتقدم في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وعليه استثمار الناجح في الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التدريب و تقييم الأداء.

يعد التدريب عملية لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز الأعمال الموكلة إليهم ويتم التعرف على مدى فعالية هذا التدريب من خلال تقييم أداء العمال ومعرفة مدى التحسن وزيادة المهارات في أداء الأعمال.

#### أولاً: التدريب.

#### 1- مفهوم التدريب وأهميته.

1-1- مفهوم التدريب: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدريب لذا سنقوم بإدراج البعض منها محاولة

منا لتقدم تعريف إجرائي لها:

- هو عملية مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو مجموعة لتحسين الأداء وكسبهم الخبرة وللمنظمة خلق فرص مناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع أفقهم وصقل مهاراتهم وقدرتهم عن طريق التحفيز المستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 154 - 155.

<sup>3</sup> نجم العراوي: التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 14.



- كما عرف على انه: " عملية التقبل الايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة".<sup>1</sup>

- كما إن التدريب مهنة مستقلة تحتاج إلى التخصص والاحتراف والإبداع والتجديد المستمرين.<sup>2</sup>

- هو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرات الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب مصدر هام من مصادر تطوير وتنمية الكفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة مما يساعد على تحسين أسلوب العمل وبالتالي تحقيق أهداف.

**1-2 أهمية التدريب:** يحظى التدريب بأهمية بالغة بالنسبة لكل من العاملين والمنظمة على حد سواء، وتتجلى أهمية التدريب من خلال :

- تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين، على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل؛
- توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها؛
- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم، إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم. فإكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له؛<sup>4</sup>
- لتغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتما في المهن بما فيها الإدارة؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عتر: مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> حسن احمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> نجم العزاوي: مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> محمد الصالح قريشي: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 36-37.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، من ثم ما يقع تطوير في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعدد المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد للوظيفة.<sup>1</sup>

### 2- مبادئ التدريب:

**1-2 اختيار المتدربين:** على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد إلا أن عدد البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهروا اهتمامهم بالتدريب والذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب.

**2-2 اختيار المدربين:** إن فعالية الكثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسباب تضم بعض المدربين والمشرفين إلى جهاز التدريب. إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، لذا هؤلاء الذين يشبتون عدم كفاءتهم يجب استبعادهم بغض النظر عن مركزهم الوظيفية في المنظمة، لأنهم يمكن أن يخلقوا جو يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.<sup>2</sup>

**3-2 يجب أن تكون الأهداف التدريب واضحة ومحددة ومفهومة:** من قبل كل المدربين والمتدربين والمشرفين على التدريب، وان تكون مشتقة من الأهداف العامة وسياسة التعليم في الدولة، ومعبر عن غاياتها وطموحاتها التنموية للمجتمع.

**4-2 التدريب عملية مستمرة:** فهي تبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة في شكل برامج تقدم لطالبي الوظائف، وتكون عند بدأ التحاق الموظف بالأعمال وتهيئته، وتكون بعد انضمامه للعمل أو تصحيحاً لوضع غير مرض أو لاكتساب مهارات جديدة.<sup>3</sup>

**5-2 الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة:** يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة، شاملة، وان يتضمن البرنامج بالمرونة، من اجل إجراء تعديلات بحسب ما تتطلبه ظروف البرنامج، والتغيرات التي قد تحدث في مناهج وغيرها ويتصف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرارية أثناء الخدمة، بهدف إثراء خبرات العاملين وتنمية

<sup>1</sup> نجم العزاوي: مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 234.

<sup>3</sup> منجي تضيي وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 110.

معلوماتهم واطلاعهم على مل ماهر جديد، وتطوير مجال عملهم مما ساعد على نموهم المهني وكسبهم التطورات المعاصرة.<sup>1</sup>

**3- مراحل التدريب:** يقوم المسئول في المنظمة بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ويتضمن هذا البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات أو المراحل هي:

**1-3 تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية، في أي عملية تدريبية منظمة، ويعبر عنها أنها "نواحي الضعف والقصور في الأداء الحالية والمتوقعة ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفجوة الأدائية} = \text{الأداء المستهدف} - \text{الأداء الحالي.}^2$$

ومن اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يمكن استخدام الأسلوب ذو الخطوات الثلاث الآتية:<sup>3</sup>

- **تحليل المنظمة:** ذلك لتحديد (where) أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة وأي الإدارات والقيم الذي يعني الحاجة إلى التدريب؛
- **تحليل العمليات:** وذلك من اجل تحديد (what) يتضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة؛
- **تحليل الفرد:** وذلك من اجل تحديد (who) يحتاج إلى التدريب وما هي المهارات، أو المعارف أو الاتجاهات التي يحتاج الى زيادة فيها و تحسينها ومجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فان الفجوة (the gap) بين مستوي الأداء الحالي ومستوي الأداء المتوقع يمكن جسرهما (bridged) عن طريق التدريب المخطط والذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب المعنيين.

### 3-2 تحديد الأهداف التدريبية:

- تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد أو الضائع، زيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية؛

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني: مرجع سابق، ص234.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص315.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص237.

- تدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل المشكلات وإدماجها في الحزمة التقنية في المنظمة؛
- تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم لأداء أحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.<sup>1</sup>

**3-3 تصميم البرنامج التدريبي:** لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده مجموعة من الأهداف، ويتم تصميم هذا البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن أن نوضحها بإيجاز فيما يلي:

- **تحديد أهداف البرنامج:** والأهداف والغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء هذا البرنامج التدريبي ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبق الإشارة إليها.
- **تحديد أنواع المهارات التي سيدرب عليها:** بعد أن تمر بتحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وان مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، التي سيعمل البرنامج التدريبي على اكتسابها أو صقلها لدي المتدربين.
- **وضع المنهج التدريبي:** ويقصد بالمنهج التدريبي المواضيع أو الموارد أو المفردات التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون.

**3-4 اختيار أسلوب التدريب:** على الرغم من تعدد أساليب (طرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا انه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض حيث يمكن استخدام احدها أو بعضها مكان البعض الآخر. أو في جميع المواقف والظروف، بل أن لكل منها مجال واستخدام الخاص والذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا انه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب التدريب واحد في أن واحد في عملية التدريب.<sup>2</sup>

وفي ما يلي نعرض بإيجاز عدد من أساليب التدريب الأكثر شيوعا في الاستعمال وهي:<sup>3</sup>

**3-4-1 أسلوب المحاضرات:** يعرف أسلوب المحاضرات بأنه عملية تعليم وإخبار، بمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه الفرد لمجموعة ما قد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص ص 187 - 188.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 293.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 240 - 248.

**3-4-2 أسلوب التطبيق العملي:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل الأداء العمل وإجراءاته.

**3-4-3 أسلوب الدراسة الحالية:** يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية مطلوب وضع حل أو حلول وتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.

**3-4-4 أسلوب تمثيل الأدوار:** يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا وتناقض معيناً، ويطلب إليه علاج المواقف بأسلوبه كما لو كان يعيشه في الحياة مثلاً، ثم يطلب المدرّب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي يتصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن .

**3-5 اختبار المتدربين:** يتوقف اختيار المدرّب على ما يأتي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه؛
- المادة التدريبية المراد اكتسابها للمتدربين؛
- نوعية المتدرب.

**3-6 تحديد مكان التدريب:** لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب لتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:

- التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد؛
- التدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حد.

**3-7 تحديد فترة البرنامج التدريبي:** يمكن القول انه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدرة ما برنامج الأخر و طرق الاختبار متعدد أهمها:

- المنهج التدريبي و نوعية المشكلات التي يعالجها؛
- الأساليب التدريبية المستخدمة؛
- الإمكانيات المتاحة، كسرعة المنظمة التدريبية.

**3-8 توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** ينبغي قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل هذا المكان المناسب والأدوات والمعدات والوسائل السمعية البصرية والأولية التي يتطلب استعمالها.

**3-9 تنفيذ البرنامج التدريبي:** بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب فان المراحل التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط وفي هذه المراحل يجب:<sup>1</sup>

- أن يكون لدي المنظم رؤية واضحة تماما عن الهدف عملية التدريب؛
- أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة؛
- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب؛
- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحصلة.

من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب.

**3-10 تقييم نتائج التدريب:** وتشمل هذه المرحلة عقد مقارنة بين نتائجها المتوقعة وبين النتائج الفعلية، ويلاحظ أن الغرض الرئيسي من عملية التقييم هو محاولة معرفة إذ كان هناك اختلاف بين النتائج المتوقعة من التدريب والنتائج الفعلية، في حال وجود اختلافات ما هي الأسباب؟ وكيف يمكن مواجهتها؟ وتجر الإشارة إلى أن تقييم نتائج التدريب عملية مستمرة يجب القيام بها من وقت لآخر.<sup>2</sup>

ثانيا: تقييم الأداء.

### 1 - مفهوم تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم.

**1-2- مفهوم تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء على انه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم بذلك يتضح إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتؤدي إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهنا تقييم الأداء لا يكون فقط في انجاز الأعمال وإنما أيضا تقييم سلوك أثناء فترات العمل.<sup>3</sup>

هو تقييم أداء العاملين لعملهم، سلوكهم، تصرفهم وقياس مدى كفاءتهم في القيام بأعباء الأعمال الحالية، وتحمل المسؤوليات وظائف ذات مستويات أعلى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باري كشواي : إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2006، ص137.

<sup>2</sup> اسامة عبد المنعم: مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص 204.

كما يعتبر نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم الأداء للموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوي إداري أعلى بتقييم المستوى أداء المستوي الأدنى.<sup>1</sup>

**2-2 مجالات استخدام تقييم الأداء:** إن معرفة المجالات التي استخدم نتائج تقييم الأداء خير دليل على مدى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وهي عديدة نذكر منها:

**1-2-1 تقييم الاستقطاب والاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعف في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة خلال فترة التجربة والتدريب التي تلي عملية تعيينها فيما بعد، معني ذلك أن نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية وإذا فشلنا في استقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد، بالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوب منها.

**1-2-2 تقييم برامج التعليم والتدريب:** يسعى أي برنامج للتعليم والتدريب أما علاج جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه وهذه الجوانب يحددها كما مر معنا نتائج تقييم الأداء لهذه الموارد، ولكي نعرف هل نجح نشاط التدريب احد وظائف إدارة الموارد البشرية في انجاز مهمته، والتي تتمثل باستفادة المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم ، للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسين.<sup>2</sup>

**1-2-3 النقل والترقية:** إذ يكشف قياس الأداء قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد من وظيفة التي تناسب قدراته.

**1-2-4 إجراءات تعديلات على الرواتب:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء، يمكن زيادة الرواتب والأجور للعاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام معين لهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 363.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 377.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص ص 87\_88.

2- معايير وطرق تقييم الأداء:

1-2 معايير تقييم الأداء: إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية صلبة يستند إليها الحكم على صلاحية السلوك والكفاءات الأدائية للعاملين والمعايير نوعان:

1-1-2 معايير موضوعية أو كمية: وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة زمنية معينة، وجودته ودرجة معرفته بالتفاصيل العمل وإجراءاته... الخ.

2-1-2 معايير السلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المبادأة المعرفة بالعمل والمحافظة على المواعيد وعدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية. وهي السلوك الشخصي للعامل داخل المنظمة ومعاملاته مع زملائه.<sup>1</sup>

2-2 طرق تقييم الأداء: هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداء العاملين داخل المنظمة ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق تقليدية وطرق حديثة لتقييم الأداء.

1-2-2 الطرق التقليدية: وتضم عدة طرق أهمها:

- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقياس التدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويبدأ هذا المقياس مثلاً: بالقيمة 0 كادني درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بتبويب إحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.<sup>2</sup>

- طريقة الترتيب: تتلخص هذه الطريقة ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 27\_26.



والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ، ولأكن الأساس هو الأداء العام للعمل ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها صعبة التطبيق، خاصة عند زيادة عدد العاملين في الإدارة عن 20 شخص كذلك من السهل قاس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تفسير أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.<sup>1</sup>

- **طريقة المقارنة المزدوجة** : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة نفس المجموعة، فمثلا إذا كان هناك 5 أفراد فانه سيتم تقييم الفرد الأول والثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.<sup>2</sup>

### 2-2-2 طرق حديثة لتقييم الأداء:

\_ **الإدارة بالأهداف**: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين، فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سوف يقومون بتحقيقها وإنجازها حتى وقد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة انه أصبح ينظر إليه في بعض المنظمات باعتباره (موضة) أو بدعة تلك الفترة حيث لم يكن من المقبول العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد أو وضع أهدافهم في العمل، لاكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العمال وبشكل إجباري القيام بذلك.

وكذلك فان الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتباره مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي:

- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>3</sup>

- **طريقة التقارير المكتوبة**: وهي طريقة يقوم فيها الشرف والمدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذلك إمكانية التقدم الوظيفي أو الترقية لهذا الموظف لاكن رغم المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها إلا انه يعتمد على مهارات القائمة بإعدادده، ويحتاج لوقت طويل لإنجازه خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كثيرا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص91.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص243.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص199-200.

<sup>4</sup> سعاد بعجي: مرجع سابق، ص31-32.

- طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة، من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العاملين من قبل الرئيس المباشر والمرؤوسين وزملائه، ويطلب من كل طرف أن يقيم العامل وتتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير، من بعد يتم الاختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها، ومن مزايا هذه الطريقة توخي الحيادية بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الأجور والحوافز.

هناك علاقة توازن المصالح بين المنظمة وعمّالها، فالمنظمة تحاول رعاية العمال بما يضمن لها النمو والتطور والوصول إلى أهدافها، بينما يقوم العمال بمنح جهودهم ووقتهم لتحقيق أهداف المنظمة مقابل تعويضات مادية، وإذا تم تسيير هذه التعويضات بشكل جيد سيساعد هذا في زيادة عطاء العمال وضمأن ولائهم للمنظمة.

أولاً: الأجور.

#### 1. مفهوم الأجر:

- الأجر هو ما يتقاضاه الفرد من المنظمة مقابل الجهد والمساهمة التي يعطيها لها وتعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصراً من عناصر التكلفة للمنظمة.<sup>2</sup>

قد يتساءل متسائل عن الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر لتوضيح ذلك يمكن القول إن من حيث المضمون فكلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها. أما من حيث الشكل فقد جرى العرف على إن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية الذي يطلق عليهم مصطلح " أصحاب الياقات البيضاء " حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن ونسبيهم بالموظفين.

أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعة والإنتاجية الذي يطلق عليهم " أصحاب الياقات الزرقاء " ونسبيهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج

<sup>1</sup> يوسف حجاج الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 249.

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع ( 08/04/2014 - 15:11h ) [http://www.hrdiscussion.com/hr45915.html]

أو على أساس الزمن أو الاثنين معا في بعض الحالات، إذن مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون.<sup>1</sup>

**2- مبادئ تحديد الأجور والرواتب:** على إدارة الموارد البشرية مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها:

- **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إن يكون الأجر أو الراتب عادل أي يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.
- **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ إن هناك مساواة في الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى وتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد الأسس الموضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة على الوظائف الأخرى ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجر والرواتب.<sup>2</sup>
- **مبدأ الكفاية:** وهذا يعني أن يكون الراتب أو الأجر كافيا لمواجهة التزامات الموظف أو العامل الضرورية وتحقيق هذا المبدأ يتطلب اختيار أسس معينة مثل: المستوى المعيشي، مستوى الأسعار، القدرة الشرائية للعاملين... الخ.<sup>3</sup>

**3- طرق تحديد الأجر:** هناك نظامين لدفع الأجور والرواتب هما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج.

**3-1 نظام الأجر الزمني:** بمقتضى هذا النظام دفع الأجر مجدد عن وحدة زمنية معينة، يتقاضاها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجور الأكثر شيوعا في معظم المنظمات.<sup>4</sup>

ومن بين الطرق المتبع في حساب الأجر الزمني ما يلي:

- **طريقة امرسون:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الناجحة للرقابة على أداء الأفراد العاملين حيث يتم مقارنة كفاءة الفرد بالإنتاجية من وقت لآخر إضافة إلى كونها وسيلة تحفيزية ويحدد مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل ومستوى قياس إنتاج الفرد، وبذلك يتضمن حد ادني من الأجور وهو اجر الوقت

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص182.

<sup>2</sup> عبد الهادي ابراهيم درة وآخرون: مرجع سابق، ص349.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 205 - 206.

<sup>4</sup> نفس المرجع: ص182.

المستنفذ في العمل مضافا إليه مكافآت تتصاعد تدريجيا إذ زادة كفاءته في الإنتاج عن مستوى الإنتاج المطلوب.<sup>1</sup>

● **طريقة هلسي:** بموجب هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضاه الفرد العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل يضاف إليه نسبة مئوية من اجر الوقت الذي يتم توفيره من الوقت المقدر للإنتاج مما يعني أن الأجر وفقا لهذه الطريقة يتكون من جزأين إلا إن الأجر المستحق للعامل: اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) وتُحفظ هذه الطريقة الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت وهي تضمن حد ادني من الأجور ويتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.<sup>2</sup>

مثال على ذلك: إذا كان زمن القياس المحدد للفرد العامل لانجاز عمل هو 5 ساعات وان الأجر الأساسي للساعة ( 6 دينار للساعة) ومعدل الأجر التشجيعي هو 50% من اجر الوقت المقتصد، واستطاع أن ينجز العمل خلال 4 ساعات فما الأجر الذي يجب إن يتقاضاه؟.

**الحل:**

**الأجر المستحق:** اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) الأجر المستحق:  
 $6(3+4)/6 = 27$  دينار.

الفائدة المحققة للعامل هي أن معدل أجره ارتفع من 6 د/سا إلى 6.75 د/سا  $(4/27) = 6.75$ .

**2-3 نظام الأجر حسب الإنتاج:** طبقا لهذا النظام تقوم المنظمة باحتساب الأجر طبقا لمعادلة الأداء الخاصة بكل عامل، ويتميز هذا النظام بأنه يشجع العاملين على بذل أقصى الجهود الممكنة لزيادة الإنتاجية كما يؤكد على الفروق الفردية بين العاملين ويسمح للعاملين ذوي القدرات العالية بالحصة على الأجور المرتفعة تتناسب مع قدراتهم ومساهماتهم في زيادة الإنتاجية، ويتناسب هذا لنظام وظروف التي يحتل فيها حجم الإنتاج المرتبة الأولى بالنسبة للمنظمة. ومن عيوب هذا النظام عدم اهتمام العاملين بجودة الإنتاج.<sup>3</sup>

هناك طريقتان رئيسيتان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما:

<sup>1</sup> عبد الهادي ابراهيم درة وآخرون: مرجع سابق، ص349.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص355.

<sup>3</sup> سامة محمد عبد المنعم: مرجع سابق، ص121.

• **طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** بمقتضى هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده إما مقدار الأجر الذي يحصل عليه من إنتاجه، فهو يختلف باختلاف أسلوب حساب هذا الأجر الذي يتم بواسطة أسلوبين هما:

- **اجر القطعة الموحد:** بموجب هذا الأسلوب يتم دفع اجر موحد للفرد عن كل قطعة يقوم بإنتاجها بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة، أي إن تكلفة العمل المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة وهذا الأسلوب الأكثر شيوعا في أساليب الدفع حسب الإنتاج خاصة في حال الإنتاج المستمر.<sup>1</sup>

- **اجر القطعة المتغير:** يحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد ومثال ذلك:

1 يكون اجر القطعة المنتجة 200 دينار حتى 49 قطعة.

2 يكون اجر القطعة المنتجة 250 دينار حتى 56 قطعة فما فوق.

لا شك أن هذا الأسلوب يتميز في انه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج.

• **طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:** بمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجر، فانه يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي للمجموعة أو المنظمة وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلا الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، ويتم هذا التوزيع حسب معايير توضح ذلك: مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج التي تمت والوظيفية لكل فرد.<sup>2</sup>

ثانيا الحوافز:

**1- تعريف التحفيز:** يعرف التحفيز على انه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم اجر اعلي من اجل القيام بعمل أكثر لا كن نجاح يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.<sup>3</sup>

هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 121.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 186-191.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 404.

## 2- أنواع التحفيز:

**2-1 حوافر خارجية:** هي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى والسمة الأساسية لتلك الحوافر أنها تأتي من خارج الوظيفة وأنها تأتي من جهة خارجية وهي الإدارة، ومثال ذلك أن تعطي احدي شركات الحاسب الآلي حاسبا تتحول ملكيته إلى الموظف بعد عام واحد من العمل .

ويلاحظ مما سبق أن الموظف إذا شعر بالارتياح من الوظيفة يسمى ذلك بالحفز الداخلي أما إذا شعر الموظف بالإشباع الخارجي(خارج الوظيفة) زيادة المرتب مثلا فإننا نسمي ذلك بالحوافر الخارجية.<sup>1</sup>

**2-2 حوافر داخلية:** هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر للوظيفة التي يؤديها أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل والمصدر الأساسي للإشباع في هذا النوع من الحوافر، هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومن الممكن أن تحقق المنظمة هذا النوع من الحوافر الداخلية خلال عدة أساليب منها: أسلوب الإثراء الوظيفي أو التكبير الوظيفي.<sup>2</sup>

**2-2-1 الحوافر المادية:** تتعدد أشكال هذه الحوافر وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافر، في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافر في أيامنا هذه وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا.ومن أنواع الحوافر المادية: العلاوات الاستثنائية، الاشتراك في الأرباح، الأجر التشجيعية، العمولات...<sup>3</sup>

**2-2-2 الحوافر المعنوية:** ويقصد بالحوافر المعنوية "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيزات العاملين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام للعنصر البشري الذي هو كائن حي، وله أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة واهم الحوافر المعنوية:

- فرص الترقية : وتعتمد فاعلية الترقية كالحافز على العمل فيما إذ ربطت بكفاءة الإنتاج؛
- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة؛
- إشراك العاملين في الإدارة؛
- ضمان استقرار العمل.

<sup>1</sup> عادل محمد زيد: مرجع سابق، ص 388-389.

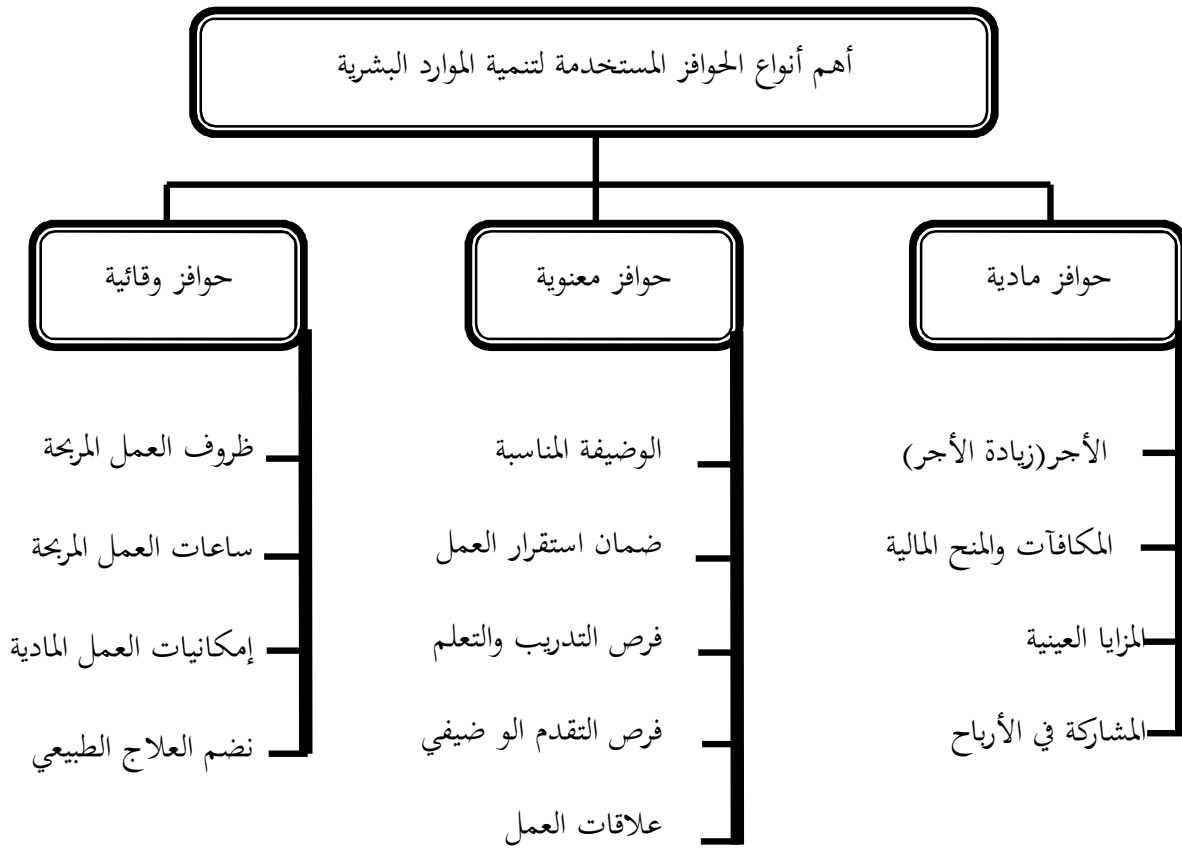
<sup>2</sup> يوسف حليم الطائي وآخرون: مرجع سبق، ص 40-41.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 414.

3-2-2 الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في إجراءات مادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج أسماء المهمل في قائمة خاصة تنشر على العامل في المنظمة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي، يؤدي التحفيز السلبي إلى زيادة الإنتاجية على المدى القصير لاكن يصاحبه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل: ارتفاع الغيابات، بالإضافة إلى كثرة الشكاوى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 210\_215.

الشكل رقم 1-1: أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية.



المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و للنشر، مصر، القاهرة، 1977، ص 330.



### خلاصة الفصل:

إن التغير السريع الذي تعرفه المنظمة في مختلف مجالاتها يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري من متغير تابع سابقاً إلى متغير استراتيجي حالياً، فالموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة و تساعد المنظمة على النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، لذا على المنظمة أن تهتم بممارسات الموارد البشرية وذلك من خلال استقطاب أكفاء الأفراد وتدريبهم وتكوينهم لتحسين الأداء وتحفيزهم من خلال الأجور والمكافآت، وهذا لزيادة كفاءة الأفراد وبالتالي الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ومنه والنمو والاستمرار والنجاح.

الفصل الأول  
حماة من سراج حاد

التغيير التنظيمي

### تمهيد

يعيش العالم اليوم فترة من التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، فالتغيير ظاهرة مستمرة تتصف بالديمومة عدم الاستقرار ومما لا شك فيه أن المنظمات ليست في حال ثبات وسكون وإنما تتغير نتيجة مجموعة من الظروف البيئية المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، وتهميش المنظمة لهذه الظروف والتغيرات يعني التلاشي والذوبان بمعنى آخر "تغيير أو تبدد"، فمحاولة المنظمة التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات بهدف الاستمرار والبقاء وذلك بالقيام بالعديد من الإجراءات والتعديلات داخلها سواء على العاملين ووظائفهم، أو هياكل المنظمة وإداراتها وذلك بالقيام بمجموعة من استراتيجيات التغيير الحديثة، ولا يكون هذا التغيير سطوحيا أي التغيير من اجل التغيير وإنما تهدف المنظمة إلى تغييرات عميقة داخل المنظمة وتشمل سلوكيات ومعتقدات الأفراد العاملين فيها، مما ينعكس إيجابا على سلوكهم داخل المنظمة وبالتالي زيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمة وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير بالإضافة إلى أهم مداخل التغيير في الموارد البشرية.

### المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي من سمات الحياة المعاصرة للمنظمة، وهو ضرورة حتمية تفرضها المتغيرات البيئية المتسارعة، لذا فإن ضمان نجاح التغيير داخل المنظمة يفرض على الإدارة العليا فهم عميق لهذا التغيير وإدراك أهميته وكيفية التعامل معه، فالمنظمة لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته وإنما تتغير للبحث الدائم عن إمكانية التحسين المستمر.

### المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما حديثا نسبيا، فإن التغيير قديم قدم الإنسانية فقد اجتمع علماء الإدارة أن "الشيء الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير"، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي تدرجيا.

أولا: ماهية التغيير.

#### 1- التغيير في القرآن الكريم: ذكر التغيير في القرآن الكريم في أربع مواضع هي:

قال تعالى " مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ \* فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ حَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى \* وَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ \* كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ".<sup>1</sup>

قال تعالى " وَلَا ضَلَالَةٌ لَهُمْ وَلَا مَنِيَّةٌهُمْ وَلَا مَرَنَةٌ لَهُمْ فليبتكروا آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرَنَةٌ لَهُمْ فليغيرنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا " <sup>2</sup>

قال تعالى " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " <sup>3</sup>

قال تعالى " سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسَرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ (10) لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الآية 15.

<sup>2</sup> النساء الآية 119.

<sup>3</sup> الأنفال الآية 35.

<sup>4</sup> الرعد الآيات 10 - 11.

في سورة النساء يظهر لنا أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري من حوله إذا أراد ذلك. أما ما ورد في سورة محمد أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى.

أما المعنى في سورة الرعد والأنفال أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية، ولقد اجمع غالبية من بحث في هذا الموضوع على أن التغيير يأتي أولاً من داخل النفس لتحقيق ما يريده الإنسان وهذا ما يدل ويؤكد على إعجاز القرآن الكريم.<sup>1</sup>

**2- مفهوم التغيير في اللغة:** غَيَّرَ يَغَيِّرُ تَغْيِيرًا، غَيَّرَهُ: جعله على غير ما كان عليه غَيَّرَ الشَّيْءَ: بَدَّلَ به غيره ويقال غَيَّرَ فلانٌ عن بعيره: حطَّ عنه رحله وأصلح من شأنه<sup>2</sup>

### 3- التغيير عند علماء الإدارة:

عرف علماء الإدارة التغيير على انه:

هو "تحريك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والمعنوية والفكرية، ليحمل بين ثناياها أملاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها."<sup>3</sup>

كما عرف التغيير انه عملية إعادة تحديد أو تصحيح لطرف العمل أو تغير بالاختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكلية التنظيم.<sup>4</sup>

كما عرف انه "هو مجموعة من ردود الأفعال التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن".<sup>5</sup>

مما سبق يمكن القول أن التغيير شيء حتمي لا بد من موجهته للبقاء، ويمس التغيير جميع عينات المجتمع سواء كانوا أفراد أو المنظمات، يمكن لهذا التغيير أن يكون إيجابياً كالاكتكارات ويمكن أن يكون نتيجة ظروف طارئة وجب التعامل معها.

<sup>1</sup> محمد يوسف النمران عطيات: إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص91.

<sup>2</sup> [http://www.almaany.com] تاريخ الاطلاع (07/02/2015-12:15h)

<sup>3</sup> محمد ن يوسف النمران عطيات: مرجع سابق، ص95.

<sup>4</sup> أذنان عبد علي الاسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، ص 200.

[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage] تاريخ الاطلاع (15/02/2015 - 15:16 h)

<sup>5</sup> إباد حمادة: اثر القيادة التحويلية في أداء التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1011، ص387

[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage] تاريخ الاطلاع (15/02/2015 - 15:2h 0).

ثالثا: التغيير التنظيمي:

تعددت التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي، فكل كاتب منهم له نظرة تختلف عن الآخر بين ضيق وأتساع، ورغم الاختلاف في التعاريف إلا أن جميع الكتاب متفقون حول أهمية التغيير لاستمرار المنظمة وتطورها.

- هو عملية التغيير الملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

- عرف التغيير التنظيمي بأنه " هو عملية تسعى إلى زيادة الفاعلية التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".<sup>2</sup>

هو ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.<sup>3</sup>

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.<sup>4</sup>

هو التغيير الواعي المخطط وليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن رصد وتوقع أي تغيرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيرات المتوقعة فعليا، كما إن التغيير التنظيمي المخطط ليس مقصورا على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضا أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة منها الاستفادة منها في تحقيق المزيد من النجاح والنمو.<sup>5</sup>

التغيير التنظيمي هو التحول من حال إلى حال، بإدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي المستهدف من أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها، مع تغيرات ووضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك لإحداث تنسيق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها،

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران عطيات: مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص 49- 50 .

<sup>3</sup> على السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1993، ص328.

<sup>4</sup> خضير كاضم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009، ص339.

<sup>5</sup> حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص282.

أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاطات جديدة تحقق للمنظمة سبق عن غيرها من المنظمات، وبالتالي توفر لها ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد كبيرة.<sup>1</sup>

هو ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها، يعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوبة فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء.<sup>2</sup>

مما سبق يمكننا القول أن التغيير الذي يحدث داخل المنظمة يكون إما استجابة لتطورات خارجية أو لخلل داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون هذا التغيير خيارا استراتيجيا تعتمد المنظمة لتحقيق للنمو والتطور.

### المطلب الثاني: مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

بما أن التغيير التنظيمي مخطط وغير عشوائي فان هناك مجموعة من الأسباب والقوى التي تفرض هذا التغيير على المنظمة، منها ما هو داخلي كتغيير أهداف المنظمة وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف ومنها ما هو خارجي والمتمثل في البيئة الخارجية للمنظمة. ويمكن تصنيف هذه القوى إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### أولا: مصادر داخلية:

- انخفاض الحالة المعنوية والإصابة باليأس والإحباط؛
- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما إذا كانت من قبل الكفاءات والمؤثرين؛
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن الأداء الواجبات أو رفض العمل بدعوى عدم التخصص؛
- الفشل في تحقيق الأهداف؛
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع؛
- كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أي نوع من الإسراف في الموارد والعدد والآلات ؛
- تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سرمد غام صالح: على عبد الستار حافظ: التغيير التنظيمي وأثره في خلق الصراع المنظمي، 2012، ص 146.

[<http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage>] تاريخ الاطلاع (15/02/2015 h 15:16)

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي وآخرون: تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2012، ص 31.

[<http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage>] تاريخ الاطلاع (15/02/2015 h 15:33).

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 32-33.

ثانيا: مصادر خارجية:

يشير الكاتب روبنز (Robbins 1990) إلى القوى الخارجية التالية:

- اصدرا القوانين والتشريعات حكومية جديدة ؛
- الاتحادات والنقابات المهنية/العملية؛
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة؛
- المنافسة الشديدة؛
- ويصف (ivancevich وزملائه 1989) القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:
- التغيير في الأسواق(المنافسة الشديدة)؛
- التغييرات التقنية(الثورة المعرفية)؛
- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين.

وفي الغالب يوجد أكثر من قوة أو سبب داخلي أو خارجي في نفس الوقت يدفع بالمنظمة إلى للقيام بإحداث التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

هناك عدة تقسيمات للتغيير نذكر منها ما يلي:

#### أولا- التغيير الشامل والجزئي:

- التغيير الشامل: التغيير الشامل أو الثوري يستهدف النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة واعتمادا على منطق البتر والحسم وليس التفاوض والإقناع.
- التغيير الجزئي: أو المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن المتغيرات المرحلية ويحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 282-283.

<sup>2</sup> على السلمي: مرجع سابق، ص 335.



### ثانيا: التغيير الهيكلي والسطحي.

- التغيير الهيكلي الأساسي الرئيسي (الهندرة): وهو ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للمنظمة والكيان الإداري المستهدف تغييره، ومن ثم فانه يحتاج إلى جهود جبارة، وموارد ضخمة، ووقت لتنفيذه وإحداثه، وهو تغيير يستهدف ليس فقط السلوك، ولأكن يستهدف أيضا القناعات (content) والمضامين التي تنهض وراء السلوك ومن ثم فان تأثيره يكون عميقا، وضاربا في الأعماق، بل وقد يصل إلى حد إحداث انقلاب وثورة كاملة وجذرية في نمط التفكير والنشاط السائد وفي الثقافة التنظيمية ككل.

- تغيير شكلي سطحي: وهذا التغيير يكون الهدف منه إجرائي أكثر منه غير إجرائي، ومن ثم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء، وهو تغيير وقتي و ظرفي يتطلبه إحداث معين أو ظروف معينة، ومن ثم يبقى على سطح الأحداث، ويطلق على هذا التغيير مصطلح "الستارة" التي تخفي ورائها الكثير، نظرا لما قد يكون وراء هذا التغيير الشكلي من مناورات تكتيكية تمهد الطريق نحو تغييرات أخرى أكثر عمقا واتصالا بالمضمون الهيكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: التغيير التلقائي والمخطط:

- تغيير تلقائي: ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية والبيولوجية، وبدون تدخل الإنسان.

- تغيير مخطط: ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجة متفاوتة من تدخله. وقد عرف سكينز التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقع".

### رابعا: التغيير المادي والتغيير المعنوي.

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديه معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل التقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي وغير فعال.<sup>2</sup>

### خامسا: التغيير السريع والتدريجي.

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار القمر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 286-287.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 28.

### المطلب الرابع: أهداف التغيير.

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا انه من الممكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ومن الأهداف الشائعة والمعروفة ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد؛
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم والانضباط الذاتي؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- بناء مناخ محاب للتطوير والإبداع؛<sup>2</sup>
- توفير المعلومات الأزمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية الأهداف التنظيمية؛
- مساعدة المشرف على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف؛<sup>3</sup>
- زيادة مقدرة المنظمة علي التعامل والتكيف مع بيئتها المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في اقل وقت ممكن.<sup>4</sup>

### المبحث الثاني: تطبيق برامج التغيير التنظيمي

إن تطبيق برامج التغيير التنظيمي يستلزم أن تكون الإدارة على معرفة تامة بمجالات التغيير ومراحل تنفيذه مع مراعاة تناسب هذه المجالات باستراتيجيات ومداخل هذا التغيير لضمان تطبيق كفاء وفعال للتغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي:

يمس التغيير التنظيمي مختلف مجالات المنظمة، فالتغيير قد يمس إستراتيجية المنظمة، النظام التكنولوجي، الهيكلة أو سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. ويمكن تصنيف مجالات التغيير في المنظمة كالاتي:

<sup>1</sup> خضير كاسم حمودة الفريجات و موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 340.

<sup>2</sup> سرمد غانم صالح و علي عبد الستار حافظ: مرجع سابق، ص 147.

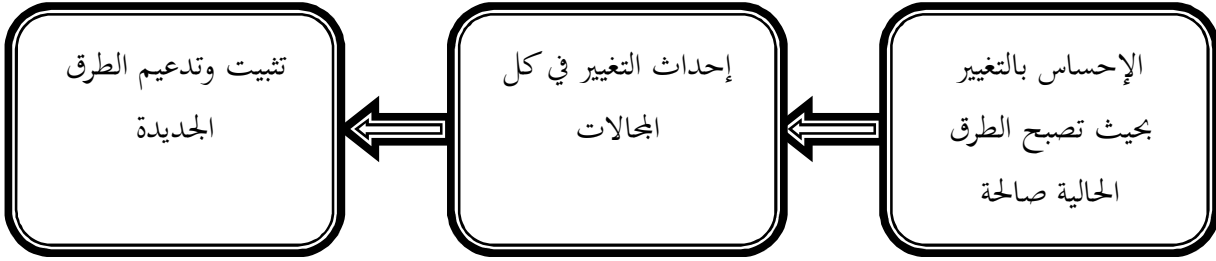
<sup>3</sup> خضير كاسم حمودة الفريجات و موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 341.

<sup>4</sup> محمد الصبري: مرجع سابق، ص 19-20.

اولا: التغيير الاستراتيجي:<sup>1</sup>

تتجه الشركات إلى تغيير استراتيجياتها سواء فيما تعلق الأمر باستخدام الموارد في أعمال جديدة أو جذب أسواق جديدة أو صناعة أو تغيير توجهات للدخول في مجالات جديدة، وتقوم المنظمة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاث مراحل أساسية وذلك كما هو مبين على الشكل التالي:

الشكل رقم 2-1 خطوات التغيير الاستراتيجي.



المصدر: حميد دليل: دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، 2007، ص 38.

### 1- الإحساس بالتغيير:

في هذه المرحلة تدرك الإدارة في المنظمة إن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة لها ويجب الخروج منها في أي وقت وان النتائج التي حصلت عليها المنظمة لا تتناسب مع البيئة ولا مع المستقبل، لذا يصبح التغيير ضروريا وتأخذ الإدارة العليا في تحريك ثقافة المنظمة والأفراد حيث يدركون إلزامية التغيير.

### 2- وضع بدائل للتغيير:

في هذه المرحلة تضع المنظمة رؤيتها عن التغيير وهذه الرؤية في التغيير تتركز حول الثقافة وبناء الأفراد.

### 3- تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة:

في هذه المرحلة يتم تثبيت جوانب قوة السلوكيات الجديدة وتدعيم هذا التغيير يجب أن يشمل وضع الأنظمة للرقابة والتي تساعد وتدعم التغيير في الاتجاه الصحيح.

ثانيا: تغيير في الأفراد: يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، وعليه يركز هذا المدخل على إحداث التغيير من خلال الحالات التالية:

الإحلال: الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بالأفراد الأكثر كفاءة.

<sup>1</sup> حميد دليل: دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2007، ص 38.

1- التحديث التدريجي للعاملين: وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار المؤهلات والخبرات.

2- تحسين العاملين الموجودين على رأس العمل: بهدف تحسين أدائهم واكتسابهم مهارات عمل جديدة.<sup>1</sup>

ثالثا: **تغييرات هيكلية:** إذ تجد المنظمة انه من الضروري أن تقوم بإعادة تصميم هيكل المنظمة بسبب تأثير البيئة الخارجية، وتشمل التغييرات الهيكلية هرمية السلطة، والخصائص الهيكلية، والإجراءات الإدارية، وأنظمة الإدارة. وان كل تغيير في كيفية إدارة المنظمة للإخفاقات تقريبا تنطوي تحت عنوان التغيير الهيكلية الذي ربما يكون بسيطا كتطبيق سياسة منع التدخين، أو معقدا كإعادة هيكلية المنظمة مقابل احتياجات الزبون بفعالية أكبر.<sup>2</sup>

رابعا: **تغييرات تكنولوجية:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة أوضاع جديدة واقتناء تكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات للاتصال الجديد، وابعاد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير معاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بالوسائل الالكترونية وأيضا القيام بصفقات تجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية).

خامسا: **التغيير على مستوى أنماط القيادة:** لا شك أن نمط قيادة يؤثر على عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وادوار تغييريه، ويوجد العديد من أنماط القيادة منها النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي... الخ. حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي:

تسعي المنظمات بطبيعتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآنية والمستقبلية، ومن اجل تحقيق هذه الأهداف يقوم الإداريون في المنظمة بتباع مجموعة من مداخل التغيير لتحقيقها منها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات وتغييرات سطحية ومنها ما يحمل تغييرات جذرية ومن بينها:

<sup>1</sup> أفنان عبد على الاسدي وآخرون: مرجع سابق، ص 201-202.

<sup>2</sup> سرمد غانم صالح و على عبد الستار حافظ: مرجع سابق، ص 148.

<sup>3</sup> صورة بوطرفة: مرجع سابق، ص 8.

أولاً: إعادة الهندسة.

### 1- تعريف إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة أو الهندرة مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينيات، بالتحديد سنة 1993، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأميركيين ( James Champy & Machel Hammer ) المعنون بـ "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال" والذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة، لما يحملها هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر بصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمة.<sup>1</sup>

إعادة الهندسة هي التغيير الجذري في طريقة التفكير وبالتالي في أداء الأشياء، ويشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نضم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين.<sup>2</sup>

### 2- مبادئ إعادة الهندسة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس على أساس المهام؛
  - التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة؛
  - إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المداخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن؛
  - وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل؛
  - الحصول على المعلومات من المصدر المناسب؛
  - معرفة نقاط الضعف من الجذور؛
- وتركز عملية إعادة الهندسة على عدة نقاط تهدف إلى تحقيقها:
- سرعة الأداء؛
  - تخفيض التكلفة؛
  - جودة المنتج؛
  - تبدأ من نقطة الصفر؛
  - تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العمل؛

<sup>1</sup> أحلام خان: إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2012، ص 155،  
<http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage> تاريخ الاطلاع (15/ 02/ 2015 - 15:22h).

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 155.

• تهتم في مفاهيمها بالتركيز على عبارات مثل (التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم والتنظيم).<sup>1</sup>

### 3- مراحل إعادة الهندسة:

تمر إستراتيجية إعادة الهندسة بعدة مراحل هي:<sup>2</sup>

#### 3-1- تحديد الهدف:

من الضروري وضع أهداف تمثل أولويات لفهم توقعات المستهلك بعد فهم احتياجات المستهلكين، كما يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة، ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلكون في تحقيقها: الجودة وتخفيض التكاليف.

3-2- تحديد ودراسة العمليات الحالية: يجب تحديد العمليات الرئيسية في المنظمة وتفهم العمليات الحالية، والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول التطبيق.

#### 3-3- القياس والمقارنة بأفضل أداء:

فالتحديد من خلال إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجياً.

#### 3-5- تحديد الرؤية المستقبلية للأداء:

وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية لا بد من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى يتمكن من إقناع جميع أفراد التنظيم بها.

#### 3-4- إعادة تصميم العمليات:

يعبر مفهوم إعادة البناء بصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين ويمكن من خلاله ربط تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بحيث يعظم من القيمة من منظور العميل.

وبالتالي يمكن النظر إلى إعادة الهندسة بأنها إعادة تصميم جذرية لعمليات المنظمة لتحقيق مكاسب رئيسة في مجال التكلفة والوقت والخدمة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 33-34.

<sup>2</sup> الأخضر صباحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص 74-

### 3-6- تطبيق التغيير:

يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد، ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة وإقناعهم بأهمية برامج إعادة الهندسة، وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات المستمرة الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.

**3-7- التحسين المستمر:** في هذه المرحلة لا بد أن تتبنى إدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المنظمة، ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة.

### 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم وازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به. وقد طرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم. فقد اتصلت مجلة فرنسية مشهورة بإدوارد ديمينج (Edwardsdemming) المشهور وذلك قبل وفاته عام 1994م ودعته إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه صاحب هذا المفهوم فأجاب المجلة، بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

كما تعرف على إنها "عملية تحسين للجودة باستمرار من خلال التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة وتحقيق رغبات الزبائن و العمل على إيجادها و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل و ذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولاً ثم معرفة مدى رضائه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.<sup>1</sup>

ويقدم معهد الجودة الفدرالي تعريفاً للجودة الشاملة بأنها "القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر دبون: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد 6، 2008، ص 160.

[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage] تاريخ الاطلاع (15/02/2015 - 15:52h).

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص 40-41.

## 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

نلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ما يلي: <sup>1</sup>

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود اقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة والتي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات الأزمنة في الحجم ومتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.
- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض كمية المنتجات التالفة في العمليات.

## 3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إلمام الموظفين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- التزام الجميع بالتغيير.
- إنشاء برامج التدريب والالتزام بها.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير أساليب الإدارة.
- ترويج برامج إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من أفراد محدودين.
- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.

وضع إستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة وفقاً لمراحلها وهي:

- الإعداد: ويشمل معرفة الأهداف وتحديد أهدافها.

- التخطيط والتغذية: ويشمل التقويم الذاتي للعاملين و التقويم التنظيمي للمنظمة والتغذية العكسية من خلال التدريب.

- التنفيذ: ويكون وفق الخطط المرسومة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم والالتزام بجودة الخدمة المقدمة إليهم. <sup>2</sup>

4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام: قد تواجه العديد من المنظمات في القطاع العام مجموعة من العراقيل أثناء محاولة تطبيقها لنظام الجودة الشاملة، ومن بين هذه العراقيل: <sup>3</sup>

- عدم وجود المنافسة.

<sup>1</sup> الأخصر صياحي: مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص 44-45.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 45.



- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.
- مقاومة بعض العاملين في القطاع العام للتغيير.
- عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز البرامج التدريب عن القيام بواجبها.
- سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها.
- عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة أو عدم وضع خطط لها.

ثالثا: إعادة الهيكلة.

### 1. تعريف إعادة الهيكلة:

تعرف بأنها خفض حجم العمالة الزائدة في المؤسسة وذلك بالتخلص من العمال غير الفعالين بهدف تقوية فعالية المؤسسة وزيادة ميزاتها التنافسية بمعنى هي عملية تقليص مستويات الإدارة الوسطى (مهام الإدارة الوسطى) ويطبّق هذا الأسلوب عن طريق العديد من الخطط والبرامج والسياسات التي تضعها المؤسسة لزيادة فعاليتها وتحسين كفاءة أدائها<sup>1</sup>.

### 2. أسباب إعادة الهيكلة:

يمكن تحديد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إعادة الهيكلة كالآتي:<sup>2</sup>

- ظروف الركود.
- الخصخصة.
- عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها على مر الزمن بالرغم من تمتعها بقدره مميزة
- دعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والبقاء في القمة.
- عندما تعاني المنظمة من انعدام الكفاءات وانخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضغط من قبل أصحاب الأسهم من اجل تحسين مستوى الأداء.
- عندما تفشل المنظمة في الاستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلى ادني حد، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة.
- عندما تنمو المنظمة بسرعة كبيرة يستدعي ضرورة إعادة هيكلة داخلية للمنظمة.

<sup>1</sup> عبد القادر دبون: مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> لأخضر صباحي: مرجع سابق، ص 75.

### 3. استراتيجيات إعادة الهيكلة:

- امتصاص الكمية الزائدة: ويكون هذا بعد تحديد العمالة الزائدة وتحديد خصائصها وبالتالي تحديد الفئة المرشحة للتكوين.
- إعادة الدمج الفردي: ويكون هذا الأسلوب بالبحث عن الوظائف الأخرى في مؤسسات مشابهة.
- المساعدة على إنشاء مشاريع خاصة صغيرة: حيث تعمل الإدارة على مساعدة العمال على تكوين المؤسسات الصغيرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة التغيير:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير عن طريق طرح عدة نماذج لمراحل وخطوات هذا التغيير، وسنعرض في ما يلي أهم هذه النماذج:

اولا: نموذج كير تلوين (LEWIN): يعتبر هذا النموذج أول من نظر إلى التغيير التنظيمي نظره كلية وليست جزئية، وعتبر التغيير عملية مخططة تمر بثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

#### 1- فك الجمود عن الوضع الحالي:

تهدف عملية فك الجمود إلى زيادة إدراك الأفراد إلى الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية ومجدية من جهة وإلى تخفيف مقاومة التغيير من اجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى، وتتضمن هذه المرحلة مساعدة الأفراد على الرؤية بان التغيير أصبح ضروريا وبان الحالة الراهنة للمنظمة غير كافية لمواجهة التغييرات التي تحدث في هذا الميدان ولذلك يجب تعديل الميول والاتجاهات الحالية للأفراد وسلوكياتهم عامة من اجل تقليل مقاومة التغيير قدر الإمكان، واعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في إنجاح عملية التغيير التنظيمي وانه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم المعارف والمهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة ملء هذا الفراغ.

<sup>1</sup> عبد القادر ديون: مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> لأخضر صباحي: مرجع سابق، ص 62.

### 2- التغيير :

يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب ومهارات وأفكار ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوك جديد وهذا يعني تعديل وتغيير فعلى في الأداء والواجبات والتقنيات أو الهيكل التنظيمي ويجذر (LEWIN) من التسرع في هذه المرحلة لان ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير.

كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين أنماط السلوك وتصرفات محددة للإفراد أو الجماعات أو المنظمة مثل: المهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة، مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة. فمن اجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير وتطبيق التغيير يتوجب توفر أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد ادوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير وان يتم تحديد وظيفة لكل فرد له صلة بعملية التغيير من العمال المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين في إحداث التغيير.

### 3- إعادة التجميد:

يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، أي محاولة الحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات واكتسب الفرد أنماطا جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك و الإبقاء عليها ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان استمراريته وثباته.

والشكل التالي يوضح نموذجاً لـ (LEWIN KORT) لإدارة التغيير.

الشكل رقم 2-2 : مراحل إدارة التغيير

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

المصدر: الأخضر صباحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011، ص 62.

ثانيا: نموذج كوتر:

يقترح الكاتب إن التغيير الناجح يتبع الخطوات التالية.<sup>1</sup>

- 1- إيجاد الشعور بالحاجة: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية والأزمات والفرص المحتملة.
- 2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعات قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق العمل.
- 3- تطوير رؤية إستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
- 4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.
- 5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: وتتطلب جهود التغيير لإزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهيكل التي تعقب التغيير، تشجيع الطرق الغير تقليدية لانجاز التغيير.
- 6- تحقيق مكاسب/انجاز على المدى الطويل: من الضروري التخطيط لتحسينات المرئية/لملموسة وتحقيق التحسين ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 76-77.

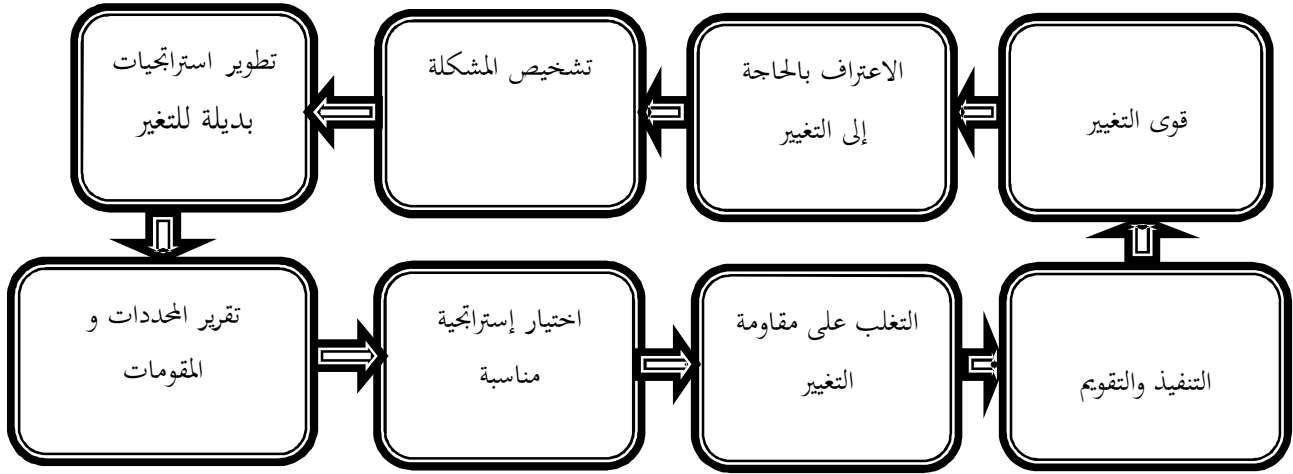
7- تحقيق المكاسب/إنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية/ ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

8- تكريس المكاسب لتحقيق المزيد من التغييرات: مع تزايد قوة الدفع، ستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتقليل لتغيير بصورة أكبر.

9- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجح توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى اتخاذ إجراءات التي تنظم استمرار جهود التغيير وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

ثالثاً: نموذج (ivancevich) في إدارة التغيير: يعتبر ivancevich وزملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي (الشكل رقم 3/2) وستتطرق فيما يلي بإيجاز لكل خطوة:<sup>1</sup>

الشكل رقم 2-3: نموذج (ivancevich) في إدارة التغيير.



المصدر: حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 282.

1- قوة التغيير: ولقد تطرقنا سابقاً لمسببات التغيير الداخلية والخارجية.

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

<sup>1</sup> حسن حريم: مرجع سابق، ص 178-188.

**3- تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراءات، وقد تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة و حسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة يجب على الإدارة تحديد لأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه وهذا يمكن المنظمة للاستعانة بوسيط تغيير (change agent) ما داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمرحلة اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما انه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

**4- تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من الاستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة هناك ثلاث استراتيجيات:

- تغيير بناء التنظيمي؛
- تغيير الأفراد؛
- تغيير التقنيات.

إن الاستراتيجيات الثلاث مكملة لبعضها البعض ومترابطة.

أما تغيير البناء التنظيمي: فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطة... الخ.

استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العمال ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم من بين الوسائل المستخدمة التدريب وبناء الفريق التدريب الحماسي.

التغيير التقني: يتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

**5- تقرير المحددات/الظروف المقيد (limitations):** يتوقف اختيار إستراتيجية أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولا من يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا لتحملها لتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير.

ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظم الرقابة واخيرا لا يمكن إغفال دوره القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

**6- مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب ليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها، وسناقش هذا الموضوع لاحقا.

### 7- تنفيذ التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة عنصرين/بعديين وهما التوقيت والنطاق.

أما التوقيت فيعني متى يتم وان مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتقد على عوامل كثيرة وبخاصة دوره عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير فأى تغيير رئيس يجب أن لا يتنافس ويعارض العمليات اليومية وقد تكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل ومع ذلك فان كان التغيير حيويًا لبقاء المنظمة فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، من مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى أما المتابعة فتهدف لتوفير معلومات عن التغذية الراجعة.

### المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعمل المنظمة في ظروف بيئية تتسم بسرعة التغيير، لذا من واجب الإدارة أن تتبنى إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية ومحاولة اقتناص الفرص المتاحة أمامها، وليس هناك إستراتيجية معينة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما الظروف المحيطة بالمنظمة هي التي تفرض الإستراتيجية المتبعة، من أهم الاستراتيجيات المتبعة لإحداث التغيير المرغوب ما يلي:

**أولاً: استراتيجيه المعايير وإعادة التعليم:** تستند هذه الاستراتيجيات إلى سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وان التغيير في أسلوب وممارسات معينة سوف يحدث فقط عندما يغير الفرد قيمه ومعاييرته نحو ممارسات والطرق القديمة ويطور التزاما جديدا، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد، والانفتاح، والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن استراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتطوير الأفراد.<sup>1</sup>

**ثانياً: إستراتيجية المشاركة:** أن تتم المشاركة بين الأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكل موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة. وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من بين عدة بدائل، وان تقوم الإدارة وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل وتنفيذه.<sup>2</sup>

**ثالثاً: إستراتيجية الإقناع:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة، وهنا لا بد من القيام بشيء

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 290.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 52.

سريع لتخطي ذلك، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي المؤسسة القيام به هو الأفضل للمؤسسة والعاملين.

**رابعاً: إستراتيجية الالتزام:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإيجار بسبب عدم توفر متسع من الوقت لتباع أسلوب المشاركة الواسع النطاق أو الإقناع ويجب على القائد هنا أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون انجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.<sup>1</sup>

**خامساً: إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص و المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو الخوف منه، وقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فأهم لا يقبلونه.

ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير راغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

**سادساً: إستراتيجية القوة القسرية:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولأنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران عطيات: مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> محمد الصيرف: مرجع سابق، ص 85-86.



### المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي.

لإحداث أي تغيير داخل المنظمة يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة للتغيير تعمل على إدارة هذا التغيير بفاعلية ومحاولة تجنب أي سبب من أسباب الفشل للوصول لأفضل النتائج المتوقعة من هذا التغيير.

### المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي.

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير منظميه.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم إدارة التغيير.

لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من التعاريف نذكر منها:

إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة من اجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

إدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وهي تعبر عن أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير بقصد بلوغ أهداف التنظيمية المحددة.<sup>3</sup>

إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.<sup>4</sup>

إدارة التغيير هي معيار المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وسرعة استجابة لها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات: مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> إياد حماد: مرجع سابق، ص 388.

<sup>3</sup> على فلاح ألزغبي: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2009، ص 77.  
[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage] تاريخ الاطلاع (15/ 02/ 2015 - 15:59h).

<sup>4</sup> محمد يوسف النمران عطييات: مرجع سابق، ص 94.

<sup>5</sup> فنان عبد علي الاسدي: مرجع سابق، ص 201.

هي تحريك الإدارة لمواجهة لأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من العوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من اجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير هي العملية التي تعتمد عليها المنظمة لتغيير الوضع الحالي إلى وضع آخر تزيد فيه من فعالية الأفراد وذلك بالاعتماد على أسس وقواعد علمية ملائمة إمكانيات المنظمة مع التغييرات المراد إحداثها.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي.

تتصف إدارة التغيير بخصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:<sup>3</sup>

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غايات مرجوة وأهداف محددة.

2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشها المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. **الفاعلية:** يتعين إن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> ريم رمضان: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دراسة وضع عملية إدارة التغيير لتطوير منظمات في سورية، مذكرة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص 36، [http://www.iasj.net/iasj%3Ffun] تاريخ الاطلاع (2015/03/12 h-19:22).

<sup>3</sup> محمد الصبري: مرجع سابق، ص 67.

6. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى انه يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

### المطلب الثاني: مقاومة التغيير.

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تقابل الإداريين، وتكون مقاومة التغيير إما خوفا من تغيير الروتين الذي تعود عليه العمال أو عدم ثقتهم بقدراتهم على تنفيذ هذه التغييرات الجديدة. وفيما يلي سنحاول التعرف مفهوم مقاومة التغيير وأهم أسبابه وكيفية التغلب عليها.

### أولا: مفهوم مقاومة التغيير.

تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فان الرد الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان هو المقاومة في البداية بقوة لان الناس يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم. وهو بهذا المفهوم لا يحمل للأفراد العاملين سوى الأضرار بما يسود في أوساطهم الحالية من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة روتينية تستهوي العديد منهم لقبول الانسجام معها، لذلك فأى تغيير بشأها يمثل تحديا للأفراد والجماعات العاملة وهكذا فان مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط عقلائي كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة.<sup>1</sup>

قد عبر القران الكريم عن تأثير العادات في مقاومة التغيير حتى وان كانت تلك العادات تخالف المنطق العقلي وذلك من خلال قصة سيدنا إبراهيم (عليه السلام) مع قومه، فحاول لقناعهم بان ما يعبدون من أصنام يعد أمرا مخالفا للعقل والمنطق فأجابوه بأهم يفعلون ذلك لأنهم تعودوا على ذلك ولأنها عادات آباءهم وأجدادهم ويقول عز وجل " وتل عليهم نبأ إبراهيم نبا إبراهيم إذ قال لأبيه وقومه ما تعبدون قالوا نعبد أصناما فنظل لها عاكفين قال هل يسمعونكم إذ تدعون أو ينفعون أو يضرون قالوا بل وجدنا آباءنا كذلك يفعلون" الشعراء الآية(7469).<sup>2</sup>

الشعراء الآية (69-74).

<sup>1</sup> هديل داهي وآخرون: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العراق، 2009، ص 100. [\[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage\]](http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage) تاريخ الاطلاع (18/02/2015 - 00:12h).

<sup>2</sup> عدي غانم الكوزي: القيادة التحولية وعلاقتها بالسياس التغيير التنظيمي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، 2013، ص 160. [\[http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage\]](http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage) تاريخ الاطلاع (15/02/2015 - 19:54h).

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير .

هناك أسباب عديدة تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي قسم منها ناشئ عن الفرد ذاته وقسم آخر ناشئ عن الجماعة وهناك أسباب مصدرها المنظمة:<sup>1</sup>

### 1- أسباب مقاومة الفرد للتغيير .

- الخوف من المجهول؛
- الحاجة إلى الأمان والاستقرار؛
- توقيت سيئ؛
- الافتقار للموارد؛<sup>2</sup>
- فقدان السيطرة على التغيير؛
- شعور العاملين بالإحراج؛
- الخوف من عدم القدرة على العمل بكفاءة في ظل النظام الجديد؛
- استنزاف مجهود إضافي من العاملين؛
- وجود بعض الخسارة نتيجة التغيير ؛
- عدم ثقة الإدارة في مفتح التغيير؛<sup>3</sup>
- التغيير قد يؤدي إلى فقدان بعض الأشياء ذات القيمة من وجهة نظر الأفراد مثل الأموال، القوة السلطة أو المركز الاجتماعي؛
- اتصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار والتصرفات مما يصعب تغييرها؛<sup>4</sup>

### 2- أسباب مقاومة المنظمة لتنفيذ القرارات:

- تشعر المنظمة بالغرور من نجاحها لدرجة رفض الخطط التي تغيير شيء في المنظمة كما لو أن المنظمة أكبر من وقوع الخطأ وأكبر من الخطط الجديدة؛
- تشعر المنظمة أن الخطط الجديدة ستؤدي إلا تكاليف مجحفة لن تقدر على تحملها؛
- تشعر المنظمة أن الخطط الجديدة ستغير من أنظمة وعادات المنظمة وثقافتها؛

<sup>1</sup> حسن حريم: مرجع سابق، ص 295

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 295.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 93.

<sup>4</sup> احمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص229.

- تشعر المنظمة أنها في حالة مستقرة وآمنة بوضعها الحالي، وان أي تغيير يمكنه أن يهز من استقرارها؛
- المنظمة التقليدية روتينية لا تستطيع أن تتقبل التغييرات الكبيرة التي تفرضها الخطط الجديدة؛<sup>1</sup>

### ثالثاً: كيفية التغلب على مقاومة التغيير

من بين وسائل التي يمكن استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير:

- 1- **إشاعة الثقة:** على متخذ القرار أن يشع حالة من الثقة بينه وبين الآخرين على الأخص من يمسه الأمر، ويتم ذلك من خلال الشفافية وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأثرها، والبدائل، والتدخل، وأثرها على تحسين الأوضاع.
- 2- **الحوافز والعقاب:** يشير ذلك إلا إن الأفراد ذوى الولاء العالي للتدخل يتم تحفيزهم بالمكافآت والمعاملة الطيبة، ومن يعارضون التدخل يتم حرمانهم من ذلك.
- 3- **التعليم والتدريب:** إذ احتاج المدير إلى تحلي المنفذين بمهارة معينة تسهل عليهم تنفيذ القرارات الفعلية عقد جلسات تعليم والتدريب، أو تصميم برامج متخصصة تساعد على رفع مهارات الناس والتي تساعدهم على تقبل القرارات الجديدة.
- 4- **المشاركة:** إذ أراد المدير لن يضمن قبول الناس لما يحدث فعليه إن يشاركهم منذ البداية في تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل وتقييمها، والتدخل والتنفيذ.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى:

- وضع بدائل للتغيير بحيث يختار البديل الذي يستهوي أكبر عدد ممكن من الأفراد؛
- التدرج في تطبيق التغيير، وإدخاله على مراحل حتى يستسيغ الأخر جرعاته المتتالية، بدلا من الفجائية في التطبيق؛
- اختيار الوقت الملائم للتغيير، ويعتبر الرخاء والنماء افضل أوقات التغيير، وعندما تكون هناك ورة في الموارد والإمكانات المتاحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص349.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص349-350.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر: الإدارة في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس، مصر، القاهرة، 1996، ص 213.

رابعاً: فوائد محتملة للمقاومة:

يرى بعض الكتاب انه ليس كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية، سيئة بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:

- 1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحات التغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الفرد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذ ما دفعت الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.<sup>1</sup>
- 2- مقاومة التغيير تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي تحدث أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: قيادة التغيير وعوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

تتحلى قيادة التغيير بأهمية كبيرة نظراً للدور الهام الذي تقوم به داخل المنظمة، ومساهمتها في اتخاذ القرارات التي من شأنها إنجاح عملية التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مهارات القائد بالإضافة إلى عوامل نجاح إدارة التغيير، و التغيير في ممارسات الموارد البشرية.

**أولاً: قيادة التغيير.** يلعب القائد دوراً هاماً في المنظمة بحيث يؤثر القائد على التابعين ليتمكنهم من المشاركة في عملية التغيير، كما أن القائد هو الذي يحول الرؤية إلى حقيقة ملموسة ويجفز العاملين على التحول من الاهتمام بالمصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة. وقيادة التغيير تتطلب:<sup>3</sup>

- سلطة شرعية وقانونية؛
- رؤية تحول عدم الرضا الحالي إلى رضا عن واقع أفضل؛
- موارد تضمن قيام وتنفيذ التغيير بكافة مراحلها؛
- المشاركة والمشورة لتلافي انعكاسات التغيير ومقاومته؛
- رقابة وتخطيطاً مستمراً؛

<sup>1</sup> حسن حريم: مرجع سابق، ص 297.

<sup>2</sup> محمد الصبري: مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> بوطرفة صورية: مرجع سابق، ص 32.

- متابعة للتأكد من أن التغيير حقق أهدافه.

في الواقع إن قيادة التغيير (change leadership) هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المنظمة المعاصرة كونها مسئولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تنمي وتفعّل عمل جميع وحدات وأقسام المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بتنمية وتطوير القدرات، المهارات، مواهب الموارد البشري، فقائد التغيير هو باختصار باعث التغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد، أو المجموعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره من أماكن ومناخات مختلفة تعمل بها المنظمة وقيادة التغيير نوعان: التغيير من أعلى لأسفل، والتغيير من أسفل إلى اعلي.

- لتغيير من أعلى إلى أسفل: ويعني التغيير الذي يبدأ من أعلى السلم الوظيفي باتجاه الأسفل، إن العديد من أديبات التغيير التي تصف هذه العملية تعتمد إلى التركيز على اتجاه التغيير الذي يتم من الأعلى إلا الأسفل، حيث تبدأ فيه عملية إحداث التغيير ورقابته من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهي عادة تتضمن برنامج محدد للتغيير، يتم تحديده وتطبيقه من قبل الإدارة العليا ومثليها ولكن مع أن التغيير الذي يتم من أعلى إلى أسفل يتم إدارته كلياً من قبل المديرين في الإدارة العليا، فهذا لا يعني بأن مثل هذا الاتجاه لا يمكن أن يكون له صفة التعاون والتشارك من قبل العاملين وذلك عن طريق إنشاء ورشات عمل، يتم من خلالها وضع الطرائق وتنفيذ التغيير من طرف العاملين وتحديدها.

- التغيير من أسفل إلى أعلى: أو التغيير الذي يبدأ من أسفل السلم الوظيفي باتجاه الأعلى، وتختلف نقطة البدء في هذا النوع من التغيير عن سابقه، كما يختلف في مضمونه ومفاهيمه. وقد يعود السبب في ذلك جزئياً إلى افتراض بان مسؤولية التغيير لا تقع على عاتق الإدارة العليا فحسب، ولكن نجد في بعض الحالات إن إحداث التغيير من الأعلى باتجاه الأسفل قد يفقد العاملين الشعور بالالتزام بالتغييرات المطلوبة مما يعرقل إحداثها.<sup>1</sup>

### ثانياً: مهارات قائد التغيير:

يجب أن تتوفر في القائد العديد من الصفات لإنجاح أي برنامج تغييري أهمها:<sup>2</sup>

- القدرة على الحركة، والتحرك السريع وحسن التصرف؛
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة، والبدء السريع؛
- عدم تقلص التغييرات من اجل التغييرات، ولأكن من منطلق تحقيق الفرص؛

<sup>1</sup> ريم رمضان: مرجع سابق، ص208.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص64-65.

- الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح؛
- عدم تجاهل ردود الفعل، وشكاوى العاملين؛
- الأخذ بالأسباب الكافية من حيث الوقت، والمال، والجهد.

### المطلب الرابع: الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير.

إن التطورات في عدد ونوع الموارد البشرية هي التغييرات في القوة العاملة بالمنظمة تبعاً للدورة الزمنية، حيث يمكن إن نميز بين التطورات الطبيعية التي يمكن إن نتبأ بها(الاستقالة، الظروف القاهرة كالموت وغيرها) كما يمكن إن تكون التطورات كنتيجة لمتطلبات العمل وذلك تبعاً للتغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، وذلك فانه ليس من الضروري فقط تحقيق استبدال وتعويض الفقد في الكفاءات الناتجة عن الدورة الزمنية، ولكن أيضاً نتيجة إدخال التغييرات الجديدة وتجديدات تنظيمية بما يتوافق مع استراتيجيات التغيير التي تستهدف المنظمة .

ويتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المنظمة ضمن إنجازها لإستراتيجية التغيير ودعمها واضحاً من عدة أنشطة ومن إدارة الموارد البشرية مثل: التخطيط، التدريب، الحوافز وغيرها.

حيث يجب إن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير، بحيث تظهر برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية ومتطورة وتعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن إن نميز بين ثلاث مراحل للتغيير المعتمد من طرف المنظمة وما يقابلها من أنشطة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

**أولاً- مرحلة إذابة الجليد:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التغيير لأنها تهدف إلى تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك لتقبل فكرة التغيير وضرورته وفي هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية إن تراعي حساسية هذه المرحلة لإنجاح التغيير وذلك من خلال:

\_ استقطاب عملة شابة جديدة تتميز بالقدرات التأهيلية عالية حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءات والتأهيل كما تملك القدرة على التجديد لأنها منفتحة على التغييرات والتطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد مصنوعة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيقي متطلبات التغيير، ص 9 [ http://labocolloque5.voila.net/120ahmedmesnoua ] تاريخ الاطلاع (2015/02/15 - 22:15 h).

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص9.



\_\_ لا بد من مشاركة العاملين الذين يتأثرون بالتغيير وأن تتوفر لهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة فالاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له<sup>1</sup>، كما يجعل الالتزام الأفراد بالهدف ومطالب التغيير أكثر وضوحاً وتحديداً حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأحداث.

**ثانياً- مرحلة التغيير:** تعد هذه المرحلة مرحلة تطبيق البرامج المخططة فهي المرحلة التي يوظف فيها الأفراد السلوكيات الجديدة والمهارات المكتسبة في السير نحو عملية التغيير ونجاحه وهنا تحاول الإدارة خفض مقاومة العاملين للتغيير من خلال:

\_\_ تعيين القوى العاملة على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة<sup>2</sup>، وذلك لانسجام مع التغييرات التي تحدث داخل المنظمة.

\_\_ التدريب: لا بد من نشاء برامج تدريبية لاستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع وإتاحة فرص المبادرة، وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات والابتكارات الإبداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراساتها ومكافأتها مما يعطي للعاملين فرص لتشكيل الإستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير المنظمة.<sup>3</sup>

\_\_ تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز كالترقية وزيادة الأجور خاصة الذين تأقلموا مع التغيير وساهموا في إنجاح أهدافه.

**ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد:** تقوم الإدارة في هذه المرحلة إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مدى التزامهم باستراتيجيات التغيير ومدى كفاءة هذه الإستراتيجية في تحقيق الأهداف.

\_\_ تميل المنظمة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم التوظيف الداخلي وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها، وهذا لا يعني إلغاء تام لكل أنشطة التوظيف الخارجي حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعض حالات الاختلاف التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المنظمة.<sup>4</sup>

\_\_ إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دوراً كبيراً من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب خاصة إذا أثبتت نتائج تقييم الأداء تراجع الرغبة والقدرة لدى بعض الموارد البشرية التي لها تأثير في عملية التغيير.

<sup>1</sup> خضير كاسم حمودة: مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> على السلمي: مرجع سابق، ص 346.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 286.

<sup>4</sup> احمد مصنوعة: مرجع سابق، ص 11-12.

تهدف برامج التغيير إلا تحقيق الإثراء الوظيفي وذلك من خلال من خلال إعطاء الموظفين المتعة في ممارسات العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، مع العمل على تنمية الثقة وتدعيم وتناسق أفراد الفريق أثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

ليس كافيا من الوجهة الإستراتيجية إن نعرف ما نحتاج إليه في مجال الموارد البشرية وأن يدرّب الأفراد تبعا لذلك، بل يجب أن نجعل العاملين يشعرون بالسعادة نتيجة التغيير وان يدركوا محاسنه من خلال فرص التنمية الداخلية التي يوفرها التنظيم خلال هذه المرحلة.

\_ إن الممارسات الإستراتيجية المرتبطة بنظام الحوافز يجب إن تكون محققة للنتائج التالية: الربط بين المقابل النقدي والنتائج المحققة على المدى القصير من طرف الأفراد وفرق العمل.

تقييم الأداء يشمل النتائج الرقمية والسلوك بالإضافة إلى مستوي امتثال الأفراد إلى القواعد والإجراءات التنظيمية.

إلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء والرضا الوظيفي، تجد إدارة الموارد البشرية حلول أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي من اجل أقناع العمال ودمجهم أكثر في العملية التغييرية ومن أمثلة ذلك تنويع أساليب الاتصال وتدعيم دور العمال في اتخاذ قرارات تغيير والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 12.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نلاحظ أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وذلك من اجل زيادة كفاءة الأداء وفعاليته في تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن يحدث هذا التغيير في مداخل شتي (وظيفي، تكنولوجي، هيكلية، بشري). وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه. كما أن من أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي الموارد البشرية، وذلك من تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع التغيير المرغوب من خلال إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه وهذا يساعد على التخفيف من مقاومتهم للتغيير وتأكيد مشاركتهم الفعالة فيه، وبالتالي إنجاز عملية التغيير.

الفصل الثاني  
في بيان ما هو السر  
في القرآن الكريم

دراسة لآلة الله

*EATIT*

## تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان، ومن اجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، سيتم في المبحث الأول تقديم المنظمة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فهو مخصص للاستبيان ووصف مجتمع الدراسة، ثم المبحث الثالث الذي يشمل تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social statisti - spss.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية EATIT.

بعد تعرضنا للجانب النظري من دراسة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الجزء من الجانب التطبيقي دراسة إحدى المنظمات الاقتصادية الوطنية المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية EATI بالمسيلة، ترحع أهمية هذه المنظمة إلى تبنيتها مؤخرا مجموعة من التغييرات التنظيمية، وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية معها.

### المطلب لأول: تاريخ مؤسسة EATIT.

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية لولاية المسيلة منظمة عمومية تحت تسيير خاص، أي أسهمها أو جزء منها لصالح الخواص وبالتالي تطبق عليها قوانين شركة الأسهم "spa".

#### أولا: نبذة تاريخية حول المؤسسة.

أن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية جاء كنتيجة للاستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وهي شركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي 290.000.000.00 دج.

في سنة 1970 تم القيام بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية والمنتجات الجاهزة من هذه الأقمشة الصناعية والمنتجات الجاهزة من هذه الأقمشة، وفي سنة 1975 تم تكليف المقاول الفرنسي بإنشاء مشروع المركب الذي يضم أربع وحدات إنتاجية وهي: الغزل الإنتاج، والتكملة والتفصيل، كان يسمى بمركب الأقمشة الصناعية للمسيلة التابع للمؤسسة الوطنية للنسيج "sonitex" حيث تم الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة 1980، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة سنة 1982 ألحق هذا المركب بالمؤسسة الوطنية للأنسجة والصناعة "INDITEX" بالمسيلة، وفي إطار إعادة الهيكلة سنة 1998 أصبح هذا المركب مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم "INDITEX" ذات أسهم برأس مال يقدر حاليا ب 1.462.130.000.00 دج ويتربع المركب على مساحة إجمالية قدرها 327.400 م منها 66.292 م<sup>2</sup> مغطاة، تم تمويل المشروع بشكل رئيسي بكل تجهيزات الإنتاج من طرف شركات فرنسية.

أما بالنسبة للبناء وتركيب الأجهزة فقد تم تمويله من طرف الشركة، للإشارة فإن مؤسسة "تيندال" هي فرع من ستة فروع على المستوى الوطني وهي فروع (تيزي وزو، تلمسان، باتنة، سوق اهراس، بجاية) وكلها تابعة إلى

المؤسسة الأم المسماة "EPE" مؤسسة عمومية الاقتصادية، وبعد إعادة الهيكلة الذي تم سنة 2012 أصبحت تسمى "EATIT" (المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية).

ثانيا: موقع ونظام عمل المؤسسة.

1- **موقع المنظمة:** يقع مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سوناطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الغرب حي 160 مسكن، ويتمثل الغرض الأساسي لوجود منظمة EATIT في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية.

2- **نظام العمل بالمركب:**

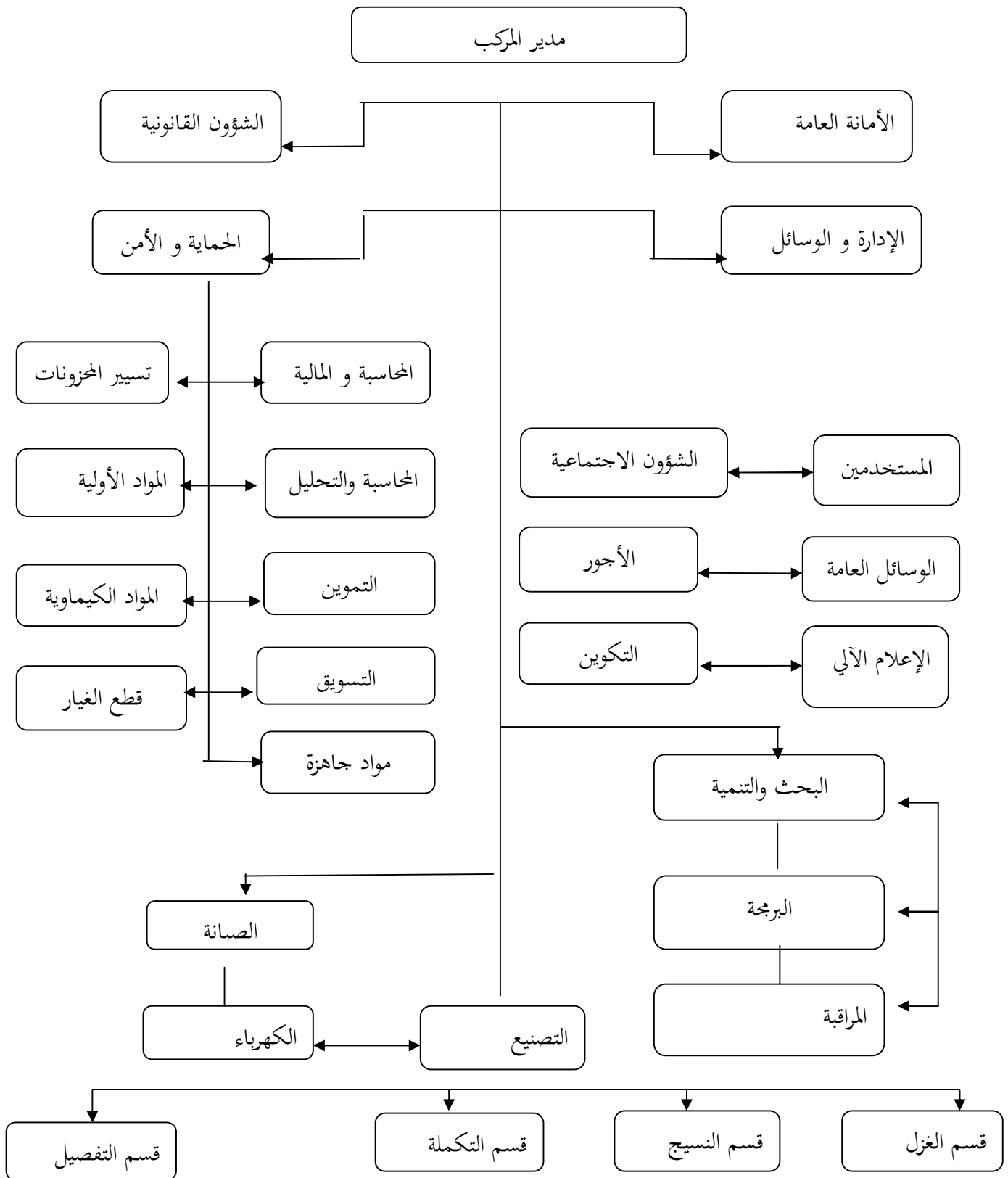
- الورشة الأولى من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا.

- الورشة الثانية: من الساعة 13:00 صباحا إلى 21:00 زوالا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "EATIT":

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة EATIT في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي، وهذا الهدف يترجم بتطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال موارد مادية ومالية وبشرية وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT.



المصدر: مصلحة المستخدمين.



وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض المديریات بمنهج وصفي كالتالي:

- 1- **قسم الغزل:** يشغل بقسم الغزل 48 عامل ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل: مرحلة الخلط، مرحلة التسريح، مرحلة السحب والبرم، مرحلة التمشيط، مرحلة التجميع، عملية التدوير.
- 2- **قسم النسيج:** يشغل بقسم النسيج 68 عامل ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج لأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر مراحل مختلفة: التسدية، التنشئة، لفحص.
- 3- **قسم التكملة:** يشغل بقسم التكملة 30 عامل يختص هذا القسم بصباغة الأقمشة، ويأخذ هذا القسم عدة أنواع من آلات الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية، وتمر عبر عدة مراحل: التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الصبغة، الغسل. ويستعمل للصبغ لمجموعات الصباغة المستعملة فنذكر منها: الصباغة المباشرة، الصباغة الكبريتية، المواد الملونة. وبعد عملية تبيض والصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي عملية النهائية والتي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.
- 4- **التفصيل والخياطة:** و يشغل بقسم التفصيل والخياطة 48 عامل ويختص هذا القسم بصنع الخيام بجميع أنواعها المضلات سترة الخيام أغطية الشاحنات... الخ.
- 5- **قسم الصيانة:** يشغل بقسم الصيانة 56 يختص هذا القسم في مراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.
- 6- **قسم الإدارة:** يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمنظمة وبالتالي تكوين رفاهية العمال واهم المصالح الإدارية.
- 7- **دائرة المستخدمين والتكوين:** يشغل بإدارة المستخدمين والتكوين: 12 وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والتوظيف والمواظبة على الحضور والغياب والتكوين العمال مهنيًا بما يرفع مستواهم المهني.
- 8- **دائرة الشؤون الاجتماعية:** يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية: 09 عامل وهي تهتم بالإشراف على كافة البرامج التثقيفية والرياضية والاجتماعية التي تهتم بالعمال.
- 9- **مديرية المحاسبة والمالية:** يشغل بمديرية المالية والمحاسبة 09 عامل وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمنظمة والقيام بمراقبة الميزانيات.
- 10- **دائرة التموين والتسويق:** يشغل بدائرة التموين والتسويق: 10 عامل تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أداة الدراسة.

أولاً: الاستبيان:

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي المنظمة محل الدراسة للاستفادة من معلومات، أسهمت في تصميم الاستبيان حيث تم توظيفها داخل محاوره، الذي يحتوي على ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:** يضم القسم الأول البيانات الأولية، وهي متغيرات الوسيطة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين بمؤسسة eatit، وهذه المتغيرات هي: السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والأقدمية.

- **القسم الثاني:** بالنسبة للقسم الثاني فيشمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية الثلاث، وهذه المحاور هي:

1\_ معرفة مدى حسن التسيير للاستقطاب والتوظيف داخل المنظمة.

3- معرفة كيفية التدريب وتقييم الأداء داخل المنظمة.

4- معرفة كيف تسيير الأجور والحوافز داخل المنظمة.

- **القسم الثالث:** بالنسبة للقسم الثالث فيشمل الارتباط بين الممارسات الإستراتيجية المطبقة في الموارد البشرية و التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

وقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت Likert ذو الخمس درجات، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو التالي :

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

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى و أدنى درجة =  $5-1=4$ .

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم(3-1) فئات مقياس ليكرت LIKERT، الخماسي ودلالاتها.

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى اقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى اقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى اقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
أكبر من 4.20	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من أعداد الطالب لاعتماد على سلم LIKERT الخماسي.

ثانيا: **المقابلة:** يمكن تعريفها أنها تفاعل لفضي عن طريق موقف موجه يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات الأشخاص لآخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية حيث تم استعمال المقابلة مع بعض مسؤولين في إدارة الموارد البشرية إضافة للاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.

**أولا: صدق أداة الدراسة.**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدده لقياسه، كما يقصد بالصدق ثبوت الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

## 1- الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، ويوضح الملحق (1) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب من الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية. هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداء الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية ( الوظيفة، وسنوات الخبرة) المطلوبة في المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت في صورتها الأولية كبيرة وتحتوي على عبارات عديدة ومكررة تحت المحاور، بالإضافة إلى إن بعض المحكمين قد نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية، (4) أسئلة للمتغيرات الشخصية وغيرها، (27) عبارة لمحاور الدراسة، ويوضح الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية.

## 2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.

أشار (كير لينجر kerlinger) إلى أن هناك عدة طرق للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس، منها حساب ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، فدرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية لقياسها، وعلى هذا فإنه وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور والذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-3) معامل ارتباط للمحور الثاني الخاص بالممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.689	إستراتيجية الاستقطاب والتعيين	**0.777	1
		**0.599	2
		**0.615	3
		**0.547	4
**0.8810	إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء	**0.535	5
		**0.707	6
		**0.664	7
		**0.555	8
		**0.532	9
		**0.700	10
		**0.335	11
		**0.610	12
**0.865	إستراتيجية الأجور والحوافز	**0.489	13
		**0.723	14
		**0.762	15
		**0.461	16
**0.970	ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية		

(\*\*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (3-2) ان الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموعة التي تنتمي إليها هذه العبارة في هذا المحور المتعلق بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة موجبة و تتراوح بين (0.777) كحد أعلى أمام العبارة رقم 1، وبين (0.335) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 11، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني.

يوضح الشكل رقم (3-3) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث والخاص باستعداد العمال للتغيير التنظيمي.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.700	7	**0.649	1
**0.542	8	**0.728	2
**0.524	9	**0.763	3
**0.611	10	**0.448	4
**0.724	11	**0.546	5
		**0.517	6
**0.975	مجموع عبارات التغيير التنظيمي		

(\*\*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (3-3) أن العبارات الإيجابية تتراوح بين (0.763) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 3 و (0.448) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 4، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث.

ثانياً: ثبات اداة الدراسة (الاستبيان):

لاختبار مدى ثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ ، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين وتتراوح قيمة ألفا alpha من 0 إلى 1 فكلما اقتربت من 1 دلت على وجود ثبات. وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل 0.6 فأكثر، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات الموظفين وكانت القيمة 0.887 وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات، مما يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمة الصناعية للأقمشة الصناعية والتقنية، أما عينة الدراسة فتتكون من الإداريين الذين يعملون داخل المنظمة على اختلاف أعمارهم ودخولهم ومستوياتهم التعليمية، وقد تم توزيع العينة الممثلة في 40 استمارة، وبعد التعبئة تم استرجاع الاستمارات الموزعة كاملة.

#### 1- وصف خصائص عينة الدراسة:

سيتم التطرق هنا لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية التي شملتها أداة الدراسة ( السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الاقدمية).

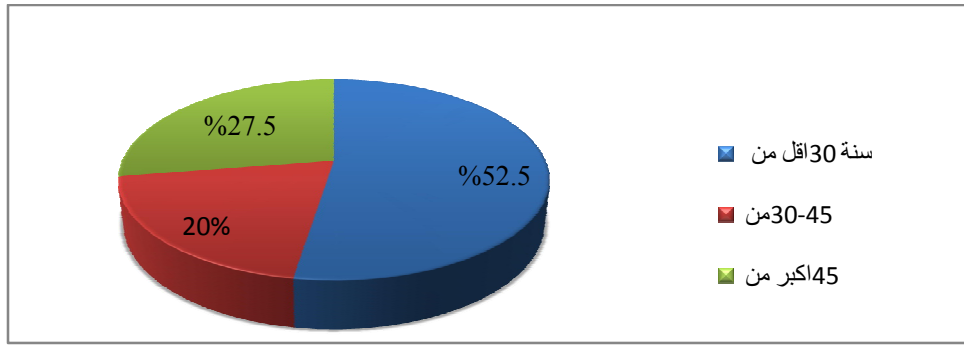
1- 1 السن: يتبين من خلال الجدول رقم(3-4) والشكل رقم(3-2) أن 27.5% من عينة الدراسة سنهم فوق 45 سنة و 20 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30-45 سنة، أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فقد جاءت نسبتها 52.5% وهي نسبة تمثل الأغلبية، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة فتى ولديه القدرة على قبول أي تغيير والمشاركة في إنجاحه، وذلك لقدرته على التعلم وتغيير نمط العمل في حين حدوث تغييرات عكس الأقدم والأكبر سنا الذين تعودوا على نمط عمل معين من الصعب عليهم تغييره.

#### الجدول رقم (3-4) توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	21	52,5
من 30-45	8	20,0
أكبر من 45	11	27,5
المجموع	40	100,0

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني للدراسة حسب متغير السن.



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

2-1 المستوى التعليمي: يتبين من الجدول رقم (3-5) أن نسبة 65% من العينة المختارة لديهم مستوى جامعي يتراوح بين الليسانس ومهندس دولة، أما نسبة 32% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو الثانوي، أما 2.5% لديهم مستوى المتوسط، يتضح من ذلك ارتفاع نسبة العمال الذين لديهم مؤهل علمي عالي، مما يعني وجود وكفاءات داخل المنظمة يمكن استثمارها خلال أي عملية تغيير قد تتبناها المنظمة.

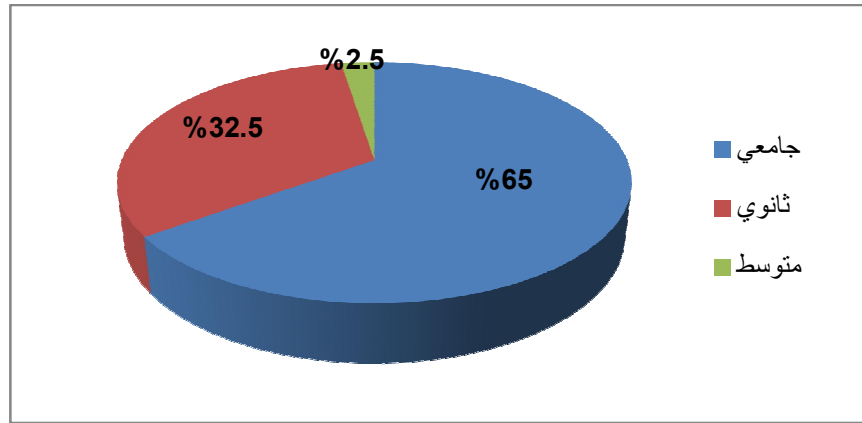
الشكل رقم (3-5) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
65,0	26	جامعي
32,5	13	ثانوي
2,5	1	متوسط
100,0	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني للدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

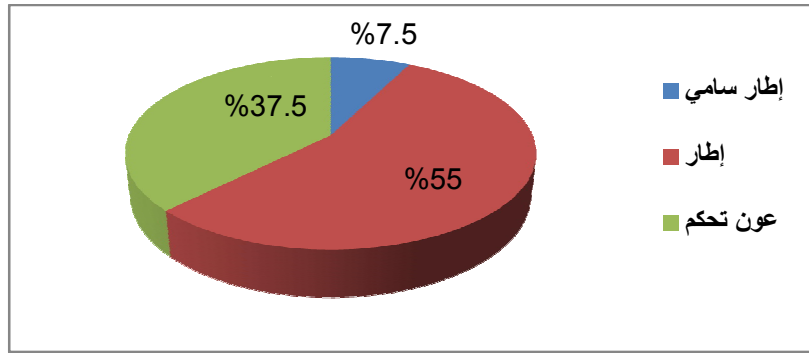
**3-1 الوظيفة:** يبين الجدول رقم (3-6) أن نسبة الإطارات السامية تمثل 7.5% أما نسبة العمال التقنيين فتمثل 37,5، أما نسبة الإطارات هي 55% وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على وجود أشخاص مؤهلين داخل المنظمة يمكن أن تستفيد منهم المنظمة من خلال مشاركتهم في إعطاء آراءهم في التغيير الذي تنوي تبنيه وان كان هناك نقائص يجب أولاً معرفتها قبل إحداث هذا التغيير.

الجدول رقم (3-6) توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	3	7,5
إطار	22	55,0
عون تحكم	15	37,5
المجموع	40	100,0

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

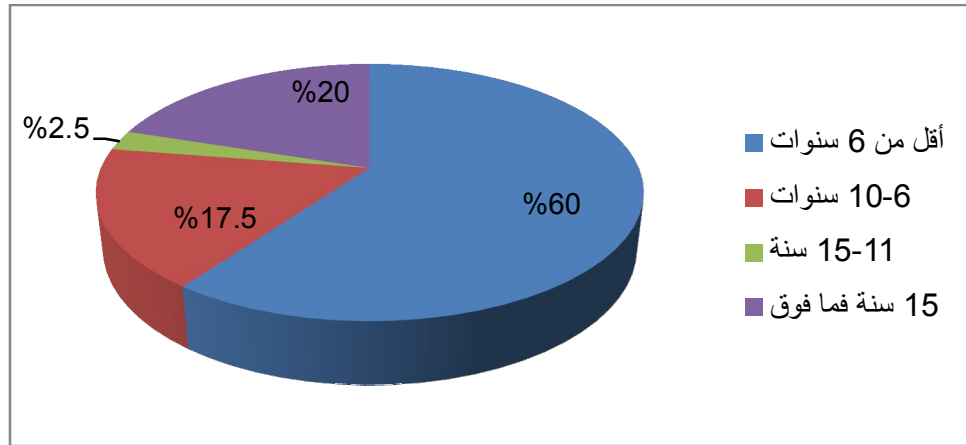
4-1 الأقدمية: يبين الجدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية فنجد أن 60% لديهم خبرة اقل من 6 سنوات كما نجد أن نسبة 17.5% لديهم من 6 إلى 10 سنوات أما من يمتلكون خبرة أكبر من 15 سنة فهم يمثلون نسبة 2.5% أما نسبة 20% من العينة المختارة ، من خلال النتائج المحصل عليها نستخلص أن غالبية العمال لديهم خبرة متوسطة من خلال قلة السنوات التي لهم في العمل وهذا راجع إلى كون المنظمة تحاول دائما أن تستقطب دماء جديدة وفتية داخل المنظمة للمحافظة على الحيوية وكذا لان هذه العملية من بين العوامل التي تساعد على عملية التغيير، ويكون ذلك بمساعدة العمال الأكثر خبرة في المنظمة خاصة وان لهم تجارب سابقة مع التغيير ويستطيعون أن يفيدوا من هم جدد.

الجدول رقم (3-7) توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 6 سنوات	24	60,0
6-10 سنوات	7	17,5
11-15 سنة	1	2,5
15 سنة فما فوق	8	20,0
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنستعرض في هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة، فقد تناولنا في المطلب الأول تحليل نتائج المحاور كما تناولنا في المطلب الثاني فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها.

أولاً: عرض تحليل نتائج المحور الثاني:

من خلال هذا المحور نحاول التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وقد قسمنا هذا المحور إلى ثلاث أبعاد وفي كل بعد منها نحاول دراسة درجة الموافقة على مدى وجود هذه الممارسات.

جدول رقم (3-8) يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين داخل

المنظمة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الرتبة	الأهمية
1.	تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية	4,30	0,60	44,75	الأول	درجة عالية من الموافقة.
2.	تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس المهارة	4,20	0,853	31,12	الثاني	درجة عالية من الموافقة.
3.	تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس السمة الشخصية.	3,87	0,911	26,89	الثالث	درجة ضعيفة من الموافقة.
4.	تقوم المنظمة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة	3,30	1,18	17,672	الرابع	درجة متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقطاب والتعيين	3,80	0,55			

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (3-8) يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.30، 4.30)، أعلى متوسط كان للفقرة(1) "تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية" بمتوسط حسابي(4.30) وانحراف معياري (0.60). وقل متوسط حسابي للفقرة(4) "تقوم المنظمة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي(3.30) وانحراف معياري(1.18)، وان المتوسط العام لل فقرات كان ضمن مستوي الموافق بدرجة ضعيفة وهذا يدل على أن إستراتيجية الاستقطاب والتعيين داخل المنظمة تعتمد على استقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهل العلمي وهذا سيساعد على خلق جو تنافسي بين العمال القداماء والجدد مما يزيد من الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (3-9) يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية التدريب وتقييم الأداء داخل المنظمة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الرتبة	الأهمية
1.	تعمل الإدارة على توفر مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.	3,65	1,188	19,42	السادس	درجة ضعيفة من الموافقة.
2.	تختار الإدارة المتدرب على أساس حاجة الموظف للتدريب.	4,10	0,81019	32,06	الأول	درجة ضعيفة من الموافقة.
3.	تقدم الإدارة دورات تدريبه للجميع حسب احتياجاتهم.	3,07	1,11832	17,39	الثامن	درجة متوسطة .
4.	تعتمد الإدارة على أسلوب العملي في التدريب.	3,85	0,80224	30,35	الخامس	درجة ضعيفة من الموافقة.
5.	تساهم برامج التكوين على زيادة اجر العمال داخل المنظمة.	3,50	0,96077	23,04	السابع	درجة ضعيفة من الموافقة.
6.	تساهم برامج التدريب في رفع قدرات العامل و تحسين أداءه.	4,07	0,82858	31,15	الثاني	درجة ضعيفة من الموافقة.
7.	نتائج تقييم الأداء تساعد المنظمة في تدريب العمال.	3,97	0,73336	34,28	الثالث	درجة ضعيفة من الموافقة.
8.	نتائج التدريب تقييم الأداء تساعد المنظمة على ترقية العمال	3,95	0,95943	26,03	الرابع	درجة ضعيفة من الموافقة.
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب وتقييم الأداء.	3,77	0,51	46,68		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.07، 4.10)، أعلى متوسط كان للفقرة (02) "تختار الإدارة المتدرب على أساس حاجة الموظف للتدريب" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81)، وأقل متوسط حسابي للفقرة (03) "تقدم الإدارة دورات تدريبه لجميع العمال" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.11)، والمتوسط العام لل فقرات كان ضمن المستوى المقبول بدرجة ضعيفة، من خلال الإجابات على الفقرات نستنتج أن اختيار مجموعة من العمال محددة لتلقى دورات تدريبية دليل على مدى ملاحظة المرؤوسين لأداء العمال، وتقييم أدائهم وبالتالي معرفة مدى حاجتهم للتدريب لإحداث تغييرات في أدائهم ومحاولة تحسينه من خلال رفع قدرتهم على أداء الأعمال الموجهة لهم. كما أن عملية تقييم الأداء تقوم على كشف العمال المؤهلين للترقية وبالتالي ترقية القادرين على أداء متطلبات الوظائف الجديدة الموكلة لهم بالكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم (3-10) يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية الأجور والتحفيز داخل المنظمة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	T المحسوبة	الرتبة	الأهمية
1.	تساهم الإدارة في وضع نظام الحوافز بهدف تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة.	3,65	1,026	22,48	الأول	درجة ضعيفة من الموافقة
2.	هناك عدالة في منح المكافآت	3,30	1,11	18,73	الرابع	درجة متوسطة
3.	تقوم الإدارة بدراسة علمية لحاجات الفرد والجماعة لتصميم نظام الأجر والمكافآت.	3,32	1,30	16,07	الثالث	درجة متوسطة
4.	الحوافز السلبية تشجع العمال على الانضباط وتحسين الأداء.	3,55	1,15	19,46	الثاني	درجة ضعيفة من الموافقة
	المجموع	3,45	0,70	30,82		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.30، 3.65)، أعلى متوسط كان للفقرة (01) "تساهم الإدارة في وضع نظام الحوافز بهدف تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.02)، وأقل متوسط حسابي للفقرة (03) "هناك عدالة في منح المكافآت" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.11)، وان متوسط العام لل فقرات كان ضمن المستوى المقبول. من خلال إجابات أفراد العينة نستنتج أن المنظمة تقوم بوضع نظام للحوافز والأجور عن طريق زيادته كلما زاد أو تحسن أداء العمال وهذا يحفز العمال على بذل مجهود أكبر لإحساسهم بأن الأداء الجيد سيحلب لهم منافع مادية تساعد في تحسين أوضاعهم الاجتماعية، كما أن المنظمة تعتمد أيضا في تحفيز العمال عن طريق العقوبات وذلك للعمال الذين يُهملون وظائفهم أو يتراخون في أداء الأعمال الموكلة لهم وهذا ما تم استنتاجه من خلال مقابلتنا مع بعض الإطارات التي تعمل داخل المنظمة. من خلال الإجابات تبين أن هناك فئة تشك في عدالة منح المكافآت، أي للحصول على الترقية يجب أن تمتلك المحسوبية (علاقات شخصية)، غير أنها نسبة قليلة جدا.

#### ثانيا: عرض تحليل نتائج المحور الثالث.

من خلال هذا المحور سنحاول التعرف على كيفية تعامل الإدارة مع التغيير التنظيمي وما هي الممارسات التي تقوم بها لتسيير الموارد البشرية أثناء عملية التغيير.

#### جدول رقم (3-11) يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة التغيير داخل المنظمة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الرتبة	الأهمية
1.	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بمشروع التغيير.	3,57	1,19	18,90	الثامن	درجة ضعيفة من الموافقة
2.	تناقش الإدارة مشاريع التغيير المقترحة مع العمال.	3,07	1,09	17,75 8	الحادي عشر	درجة متوسطة
3.	تقنع الإدارة العمال بضرورة التغيير.	3,25	1,12	18,24	العاشر	درجة متوسطة
4.	برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع المتغيرات	4,02	0,69	36,49	الخامس	درجة ضعيفة من الموافقة



5.	تتابع الإدارة سلوك العاملين إثناء التغيير.	4,21	0,51	51,43	الرابع	درجة عالية من الموافقة
6.	تعالج الإدارة المشاكل الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير.	3,95	0,87	28,53	السابع	درجة ضعيفة من الموافقة
7.	تحفز الإدارة العاملين على الاستمرار بمشروع التغيير عن طريق الحوافز المادية.	3,41	1,08	19,88	التاسع	درجة ضعيفة من الموافقة
8.	يساهم الاستقطاب وتعيين العمال في نجاح برامج التغيير	4,40	0,84	33,08	الأول	درجة عالية من الموافقة
9.	يلعب التدريب دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي.	4,25	0,89	29,90	الثالث	درجة ضعيفة من الموافقة
10.	يعتبر تقييم الأداء من الممارسات المهمة لمعرفة مدى التزام العاملين ببرامج التغيير.	4,27	0,64	42,24	الثاني	درجة ضعيفة من الموافقة
11.	للحوافز أهمية كبيرة في التقيد ببرامج التغيير ومحاولة إنجاحها	4,00	1,01	24,90	السادس	درجة ضعيفة من الموافقة
	المجموع	3,85	0,53	45,61		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

من الجدول رقم (3-11) يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.07، 4.40)، أعلى متوسط لها كان للفقرة رقم (08) " يساهم الاستقطاب وتعيين العمال في نجاح برامج التغيير" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.84)، و أقل متوسط حسابي للفقرة (02) " تناقش الإدارة مشاريع التغيير المقترحة مع العمال" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.09)، والمتوسط العام لل فقرات كان ضمن المستوي المقبول بدرجة ضعيفة. من خلال إجابات أفراد العينة نستنتج أن للاستقطاب والتعيين أهمية كبيرة في احداث أي تغيير وذلك لأن العمال هم أساس نجاح أي تغيير، والعمال المؤهلين لا يخشون من عمليات تغيير بل يحاولون تبنيها وإنجاحها. من خلال الدراسة تبين لنا أن الإدارة لا تقوم بإعلام العمال بالتغييرات التي تنوي القيام بها إلى حين صدورهما رسميا لهذا على العامل أن يقوم بتنفيذها فقط، أي أن المنظمة لا تأخذ برأي العمال في التغييرات، كما تعتمد المنظمة على تحفيز العمال عن طريق التحفيزات المادية لضمان سير عملية التغيير بنجاح وعدم عرقلتها من طرف عمال راضين لفكرة التغيير أو التأثير في مجموعة أخرى من العمال.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب أن نختبر فرضيات الدراسة الرئيسية، إذ تركزت مهمة هذه المطلب على اختبار قبول أو رفض هذه الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية العامة:

هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل لارتباط والانحدار، كما هو موضح بالجدول رقم(3-12)

جدول رقم(3-12) تحليل الانحدار البسيط لأثر الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي.

البيان	R	R معامل	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي.	0.89**	0.79	7.19	147.6	0.000**

دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الجدول رقم(3-12) يوضح اثر الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، إذ بلغ الارتباط (0.892) وهو ارتباط قوي كما بلغت sig=0.000 و هي اقل من 0.05 هذا و منه فهي دالة إحصائياً. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

وجود أثر للممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي

وان هذا يعود إلى كل من تسيير عناصر الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب وتقييم الأداء، والأجور والحوافز) والتي تؤثر بشكل مباشر على التغيير التنظيمي.

ولاختبار الفرضية العامة بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدى، وكما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر للاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-13) تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي.

البيان	R	B معامل الانحدار	F الحسوبة	.Sig مستوى الدلالة
إستراتيجية الاستقطاب والتعيين و التغيير التنظيمي	0.69**	5.815	35.49	000**

دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-13) اثر إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير التنظيمي، إذ بلغ الارتباط (0.69) وهو ارتباط قوي كما بلغت sig=0.000 و هي اقل من 0.05 و منه فهي دالة إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على التغيير

وان تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن زيادة جودة تسيير إستراتيجية الاستقطاب والتعيين تؤدي بشكل مباشر إلى قبول الأفراد للتغييرات التي ترغب المنظمة فيها لعلمهم بأهميتها للمنظمة ومحاولة المشاركة فيها بطريقة فعالة تضمن الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لإستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-14) تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي.

البيان	R	B	F	.Sig
	الارتباط	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء و التغيير التنظيمي	**0.796	6.456	65.81	**0.000

دال إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-14) اثر إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.79)، وهو ارتباط قوي كما بلغت  $\text{sig}=0.000$  وهي اقل من 0.05 ومنه فهي دالة إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

**وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب وتقييم الأداء على التغيير التنظيمي.**

وان تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء تؤثر وبشكل مباشر على التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحسين أداء العمال من خلال البرامج التدريبية التي يخضعون لها ومحاولة تقييم مدى نجاح هذه الدورات في زيادة مهاراتهم وتغيير سلوكهم نحو الأفضل، ومن خلال هذا التغيير الذي يظهر في مدى تعاونهم ومشاركتهم في إنجاح أي تغيير تنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لإستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(3-14) تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي.

البيان	R	B	F	.Sig
	الارتباط	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية الأجور والحوافز و التغيير التنظيمي	** 0.69	9.593	36.38	** 000

دال احصائيا عند مستوي معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يوضح الجدول رقم(3-14) اثر إستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة للأجور والحوافز على التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.699)وهو ارتباط قوي كما بلغت sig=0.000 و هي اقل من 0.05 هذا و منه فهي دالة إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأجور والحوافز على التغيير التنظيمي.

ونستنتج أن هناك اثر للأجور والحوافز على التغيير التنظيمي وذلك من خلال إتباع إستراتيجية أجور وتحقيق متطلباته كل العمال، بالإضافة إلى تبني إستراتيجية علاوات وترقيات تضمن من خلالها تعاون من طرف العمال على تحقيق أهداف المنظمة و ضمان عدم مقاومة العمال لأي عملية تغيير تنظيمي داخل المنظمة .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، خاصة أن المنظمة محل الدراسة كانت لها تجارب سابقة في التغيير التنظيمي، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين ممارسات الموارد البشرية والتغيير التنظيمي حيث انه كل ما زادت جودة تسيير هذه الاستراتيجيات كلما تعمق فهم العمال لعملية التغيير واستعدادهم لتبنيه ومحاولة إنجاحه مهما كان مجال هذا التغيير، غير أن هذه الممارسات تحتاج إلى جهد كبير من طرف الإدارة لتخطيطها وتنظيمها بحيث تشمل جميع العمال وتحاول كسب رضاهم وولائهم مما يجعل أهداف المنظمة هي أهدافهم يسعون لتحقيقها وإنجاحها.

# خاتمة عامة

من خلال هذه الدراسة تمت معالجة إشكالية دور الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، والذي يكون إما إيجابيا أي هناك دور لاستراتيجيات الموارد البشرية في إنجاح برامج التغيير التنظيمي أو سلبا من خلال عدم تكيف الموارد البشرية مع التغيير ومقاومته، وفي محاولة منا للإجابة عن هذه الإشكالية فإنه تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي.

انطلاقا من الجانب النظري والذي تناولنا فيه الموارد البشرية وأكدنا أنها أهم ما تمتلكه المنظمة وهي ثروتها الحقيقية التي ينبغي أن تحاول الاستثمار فيها من خلال ما تتبناه من استراتيجيات لزيادة أداء الأفراد وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال خدمتهم للإستراتيجيات العامة للمنظمة التي تتبناها لذي مواجهتها لأي تغيير قد يواجهها سواء كان اقتصاديا أو تكنولوجيا أو اجتماعيا.

أما في الجانب التطبيقي فحاولنا معرفة الممارسات الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية المطبقة داخل المنظمة والتي تعبر عن نجاح أي عملية تغيير تنظيمي، وهو ما أدركته أخيرا المنظمات الناجحة في السنوات الأخيرة، فأصبحت هذه الاستراتيجيات تمثل نظام متكامل يحاول إنجاح أي تغييرات في جميع مجالات المنظمة خاصة في عصر اتسم بسرعة التغييرات وعدم توقعها، حيث أن أي تغيير لا يتحقق من تلقاء نفسه بل نتيجة التوجيه السليم للموارد البشرية، ويشترط في هذه الموارد أن تكون مؤهلة ذات مهارات عالية ولها القدرة على التكيف مع هذا التغيير وإنجاحه للوصول إلى الأهداف التي ترغب بها المنظمة من خلال هذا التغيير، بالإضافة إلى محاولة إدارة الموارد البشرية لترقية سلوك العمال نحو أداء فعال من خلال استراتيجيات التدريب التي تتبناها لذا أصبح دور استراتيجيات الموارد البشرية تهيئة العمال وتدريبهم من خلال برامج التدريبية هدفها السعي لتحسين وتطوير كل من يعمل بالمنظمة وتعريفه بكل جديد بشكل دائم ومستمر، ولأجور دور أيجابي وفعال في توجيه الأفراد نحو عملية التغيير واستمراره فيه، أما التحفيزات فهي إشباع لدوافع الأفراد ورغباتهم ويتم تحفيزهم عن طريق تشجيعهم على العمل وجعلهم يقبلون عليه وهذا ما يسهل عملية توجيههم وإشراكهم في برامج التغيير التنظيمي والحد من رفضهم لهذا التغيير ومقاومته، من هنا يمكننا القول انه كلما ارتفعت جودة عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كلما كان الوصول إلى نتائج التغيير التنظيمي أسرع وبفعالية أكبر.



ومن خلال بحثنا وصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- تعتبر الممارسات المطبقة في إدارة الموارد البشرية من الأساسيات التي تعتمد عليها منظمة eatit لإحداث أي تغيير ترغب في إنجازه.
  - إدارة الموارد البشرية تهتم باستقطاب واختيار أفرادها بعناية فائقة وفقا لمهاراتهم وكفاءتهم وهي أهم السمات التي من شأنها إنجاح مساعي التغيير بالمنظمة.
  - تحاول الإدارة أن تنمي برامج وسياسات تكفل امتلاك العمال لمهارات تساعدهم في تنفيذ متطلبات التغيير التي تنوي المنظمة تطبيقه.
  - نظام الحوافز الذي تعمل به المنظمة يكنتفه بعض الغموض مما أدى ببعض العمال للشك في عدالة توزيع المكافآت ومنح الترقية.
  - الإدارة لا تشجع العمال على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم أو التعبير عن مشاعرهم تجاه التغييرات التنظيمية، بل تقوم بإصدار أوامر التغيير وتنتظر من العمال التنفيذ فقط.
  - لا تهتم الإدارة بالقناع العمال بضرورة التغيير للمنظمة والأهداف التي من الممكن أن تتخلل هذه التغييرات بالنسبة للمنظمة والعمال.
  - تقوم المنظمة بمتابعة سير عملية التغيير التنظيمي وسلوك الأفراد من هذا التغيير، ومدى التزامهم بتحقيقه.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي فكلما زادت جودة تسيير الموارد البشرية كلما كان هناك قبول للتغيير التنظيمي ومرونة في التعامل معه.
  - تبين من خلال الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي.
- من خلال ما تم التوصل إليه من النتائج اتضح أن النتيجة المتوصل إليها بشأن اثر التدريب والتحفيز على التغيير التنظيمي مطابق لما توصلت إليه الباحثة ريم رمضان وهو أن التغيير التنظيمي يتأثر بالتدريب وسياسة الأجور و المكافآت.

### التوصيات:

- محاولة مشاركة العمال قرارات التغيير التنظيمي.
- تشجيع العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم بشأن إي تغيير قد يساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- عدم إحداث أي تغيير إلى إذا كان يحقق مكاسب للمنظمة باقتناص فرصة وعدم إحداث التغيير من أجل التغيير فقط.
- ضرورة تدريب جميع العمال لتقبل التغيير، فيمكن لبعض العمال الذين لم يتم تدريبهم على كيفية التكيف مع المتغيرات الجديدة أن يقوموا بمقاومي التغيير التنظيمي أو إعاقته سيره.
- ضرورة إعطاء دورات تدريبية بين الفترة والفترة لتمكين العمال من التعامل مع الثورة المعلوماتية وذلك لتحقيق قدرة العمال على التكيف مع أي تغيير قد يطرأ في الآلات أو نظام تشغيلها.
- تحسين نظام الترقية والاعتماد على الكفاءات في المناصب الإدارية إلى جانب الإقدمية.
- إعطاء المزيد من الاهتمام لإستراتيجية تقييم الأداء ووضع معايير واضحة تعمم على جميع العاملين، ترعي فيها مستويات الأداء المتفاوتة، والعدالة في عملية تقييم الأداء، مع ضرورة ربط نتائج التقييم مع تعويضات ومكافآت ملائمة لها.
- تعديل نضام الحوافز والجور بما يتلاءم وتوقعات العمال ويساعدهم في بذل مجهود أكبر لتحسين أداءهم.

### أفاق الدراسة:

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقاط التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، والمعلوماتية، والعملية، وبهذا الصدد يقترح الباحث عدداً من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- الممارسات الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
- أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- أثر التحفيز المعنوي على جودة أداء العمال.

قائمة

المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### أ- المصادر:

1- القرآن الكريم.

### ب- كتب بالغة العربية:

1. إبراهيم محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. احمد الطعاني حسن: التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. تضيي منجي وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. تومسن- ارثر ايه واستريكلانند - يه جي: الإدارة الإستراتيجية، مكتبة لبنان للناسرين، لبنان، 2006.
6. حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية: دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2011.
7. حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. حريم حسن: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
10. حسن بلوط إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
11. حسن بلوط براهيم: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
12. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. حمود خضير كاضم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009.

14. حمودة خضير كاضم و ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الميسر للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2011.
15. خالد محمد بن حمدان و وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار ازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. رضا هاشم حمدي: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. السلمي على: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1997.
18. السلمي على: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1993.
19. شحادة نضمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
20. العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
21. عاطف زاهر عبد الرحيم: هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. عامر سامح عبد المطلب سيد قنديل و علاء محمد: التطوير التنظيمي، دار القمر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. عامر سعيد يس: الإدارة في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس، مصر، القاهرة، 1996.
24. العزاوي نجم عبد الله و عباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
26. كشواي باري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2006.
27. لعزاوي نجم ا: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
28. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
29. ماهر احمد: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
30. ماهر احمد: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.

31. محافظ حجازي حمد: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2006.
32. محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
34. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. المغربي عبد الحميد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
36. نجيب شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، 2010.
37. نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. النمران عطيات محمد يوسف: إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
39. ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
40. يزيد الوليد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## مجالات:

1. احمد مصنوعة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيقي متطلبات التغيير،  
[ <http://labocolloque5.voila.net/120ahmedmesnoua> ]
2. الاسدي أفنان عبد علي: قياس اثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير  
[ <http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage> ]
3. حمادة إباد: اثر القيادة التحويلية في أداء التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1011 [ <http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage> ]

4. خان أحلام: إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2012 [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
5. ديون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث 2008 [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
6. الساعدي مؤيد وآخرون: تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2012، [ ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
7. سيد خطاب عايدة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، المخاطرة، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1999 [ http://www.nublibrary.com/nub/Libraries/stat]
8. الشيخ الداوي: تحليل اثر لتدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، 2008 [http://waqfeya.com/book.]
9. صالح سرمد غانم: على عبد الستار حافظ: التغيير التنظيمي وأثره في خلق الصراع المنظمي، 2012 [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
10. عدي غانم الكوزي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالسبب التغيير التنظيمي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، 2013. [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
11. على عبد الله انسام: حماية حق الموظف العام في الترقية، مجلة الرافدين للحقوق، 2012 [http://waqfeya.com/book]
12. فلاح ألزغبى على: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2009. [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]
13. هديل داهي وآخرون: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العراق، 2009. [ttp://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage]

المذكرات:

1. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006
2. بن نمشه سعيد بن عبيد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في أجهزة المدينة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007 [http://waqfeya.com/book.]
3. بوطرفة صورية: دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
4. تبروت علال : إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
5. دليل حميد: دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2007
6. رمضان ريم: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دراسة وضع عملية إدارة التغيير لتطوير منظمات في سورية، مذكرة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا. [ http://www.iasj.net/iasj%3Ffun]
7. صباحي الأخصر: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011
8. علي ناصر الزملكي: اثر التوافق بين لإستراتيجية الإنمائية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2010
9. قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005
10. يحضية سمالي: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل للجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دوله في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،  
[http://www.minshawi.com/vb/attachment.php]



- مواقع الكترونة:

<http://www.iasj.net/iasj?func=browse&uiLanguage>

<http://www.almaany.com>

<http://www.bayt.com/en/specialtie>

<http://www.hrdiscussion.com/hr45915.html>

الله حق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إدارة إستراتيجية وتسويق

## الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

. عز الدين عبد الرؤوف

. قريش عائشة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إستراتيجية وتسويق، تم اختيارك للمشاركة

في الدراسة الميدانية هدفها معرفة الممارسات الإستراتيجية المطبقة في الموارد البشرية ودورها في التغيير

التنظيمي، لذا أرجوا منكم ملاءمة هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن

المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

المحور الأول: بيانات شخصية.

- السن :  
45 فما فوق  اقل من 30
- 45 فما فوق
- المستوى التعليمي :  
مستوى جامعي  ثانوي  متوسط
- الوظيفة  
إطار سامي  إطار  عون تحكم
- الأقدمية في الوظيفة :  
أقل من 6 سنوات  6-10 سنوات
- 11-15 سنة  15 فما فوق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					<p><b>المحور الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>  <b>أولاً: إستراتيجية الاستقطاب والتعيين:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية</li> <li>2. تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس المهارة</li> <li>3. تقوم المنظمة بتوظيف العاملين على أساس السمة الشخصية.</li> <li>4. تقوم المنظمة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة.</li> </ol> <p><b>ثانياً: إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تعمل الإدارة على توفر مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.</li> <li>2. تختار الإدارة المتدرب على أساس حاجة الموظف للتدريب.</li> <li>3. تقدم الإدارة دورات تدريبه لجميع حسب احتياجاتهم.</li> <li>4. تعتمد الإدارة على لأسلوب العملي في التدريب.</li> <li>5. تساهم برامج التكوين على زيادة اجر العمال داخل المنظمة.</li> <li>6. تساهم برامج التدريب في رفع قدرات العامل و تحسين أداءه.</li> <li>7. نتائج تقييم الأداء تساعد المنظمة في تدريب العمال.</li> <li>8. نتائج التدريب تقييم الأداء تساعد المنظمة على ترقية العمال</li> </ol> <p><b>ثالثاً: إستراتيجية الأجور والتحفيز:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تساهم الإدارة في وضع نظام الحوافز بهدف تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة.</li> <li>2. هناك عدالة في منح المكافآت</li> <li>3. تقوم الإدارة بدراسة علمية لحاجات الفرد والجماعة لتصميم نظام الأجر والمكافآت.</li> </ol>

					4. الحوافز السلبية(العقوبات) تشجع العمال على الانضباط وتحسين الأداء.
					<p><b>المحور الثالث: التغيير التنظيمي:</b></p> <p>1. . تقوم الإدارة بإعلام العاملين بمشروع التغيير.</p> <p>2. . تناقش الإدارة مشاريع التغيير المقترحة مع العمال.</p> <p>3. . تقنع الإدارة العمال بضرورة التغيير.</p> <p>4. . برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع المتغيرات</p> <p>5. . تتابع الإدارة سلوك العاملين أثناء التغيير.</p> <p>6. . تعالج الإدارة المشاكل الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير.</p> <p>7. . تحفز الإدارة العاملين على الاستمرار بمشروع التغيير عن طريق الحوافز المادية.</p> <p>8. يساهم الاستقطاب وتعيين العمال في نجاح برامج التغيير</p> <p>9. يلعب التدريب دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي.</p> <p>10. يعتبر تقييم الأداء من الممارسات المهمة لمعرفة مدى التزام العاملين ببرامج التغيير.</p> <p>11. للحوافز أهمية كبيرة في التقيد ببرامج التغيير ومحاولة إنجاحها.</p>

## ملخص الدراسة:

هذه الدراسة التي بين أيدينا هي محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، حاول الباحث من خلالها معرفة مدى مساهمة هذه الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الموارد البشرية في قبول العمال للتغيير التنظيمي والمشاركة فيه، كما حاول الباحث معرفة أهم الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية eatit كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

أن الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية هي أساس إحداث أي تغيير تنظيمي ترغب فيه المؤسسة، كما تهتم المنظمة بإستراتيجية استقطاب العمالة ذات المهارة والكفاءة وتحاول تنمية هذه المهارات من خلال برامج وسياسات تدريبية تكفل زيادة أداء العمال وبالتالي فعالية أكبر في تحقيق أهداف التغيير المطلوب، كما تقوم المؤسسة بمراقبة عملية التغيير في كل مرحلة من مراحلها ومعرفة مدى التزام العمال بها، وبهذا تضمن نجاح عملية التغيير التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، ممارسات الموارد البشرية، التغيير التنظيمي.

## Résumé

La présente recherche tente de déterminer la nature du rapport entre les pratiques stratégiques dans la gestion des ressources humaines d'une part et le processus réorganisation de l'autre part, afin de déterminer l'importance de ces stratégies dans l'adhésion des employés et leur participation au processus de réorganisation. La recherche vise donc à comprendre les principales stratégies adoptées dans la gestion des ressources humaines à travers l'étude du cas de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriels et Techniques (EATIT).

L'étude est parvenue aux conclusions suivantes :

En premier lieu, les pratiques stratégiques adoptées dans la gestion des ressources humaines sont à l'origine de toute réorganisation souhaitée par l'entreprise. En deuxième lieu, l'entreprise s'intéresse aux stratégies de recrutement ciblant une main d'œuvre qualifiée et compétente, elle veille aussi au développement desdites compétences à travers la mise en place de programmes et de politiques de formation afin de maximiser le rendement des employés et de fait accroître l'efficacité dans la réalisation des objectifs attendus de la réorganisation. En dernier lieu, l'entreprise contrôle le processus de réorganisation étape par étape et ainsi que la détermination des employés à s'y conformer, afin d'assurer la réussite dudit processus.

## Mots clés

Stratégie – gestion des ressources humaines- réorganisatio