



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



رقم التسجيل:

الموضوع:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في
ظل إدارة التغيير

- دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد السامة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف:

د/ الطيب لحيلح

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء عيساوي

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. عبد الفتاح بوخمخ

رئيسا جامعة قسنطينة 2 أستاذ التعليم العالي

مقررا جامعة أم البواقي أستاذ محاضر أ

عضوا جامعة قسنطينة 2 أستاذ التعليم العالي

عضوا جامعة أم البواقي أستاذ محاضر أ

- أ.د.كمال مرداوي

- د. فوزي السبتي

السنة الجامعية 2012-2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ ذَلِكُمْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾
(الأنفال آية 53)

تقدير وشكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها،
أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان
الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور الطيب لحيلج على
تفضله الإشراف على هذا البحث، وعلى التوجيهات
والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره.

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف
مناقشتهم لبحثي، فلهم مني كل الشكر والعرفان على
محمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير
مساري العلمي.

إهداء

إلى والدي ووالدي

إلى أخوي وأخواتي

إلى زملائي

إلى كل من يدعمني ويشجعني





الفهرس

شكروإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

قائمة المصطلحات

مقدمة عامة..... أ-ح

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة التغيير التنظيمي

2	تمهيد الفصل الأول.....
3	المبحث الأول: مضامين التغيير التنظيمي.....
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....
7	المطلب الثاني: مسببات التغيير التنظيمي.....
10	المطلب الثالث: أهمية التغيير وأهدافه.....
13	المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي.....
15	المطلب الخامس: جوانب من عملية التغيير، مجالاتها ومستوياتها.....
21	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.....
21	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.....
24	المطلب الثاني: خطوات ومراحل إحداث التغيير التنظيمي.....
33	المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير ونماذجه.....
37	المطلب الرابع: أساليب وأهداف إدارة التغيير.....
39	المبحث الثالث: مداخل إحداث التغيير التنظيمي وقيادته.....
39	المطلب الأول: التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي.....
45	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي.....
52	المطلب الثالث: دراسة التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة.....
59	المطلب الرابع: قيادة التغيير.....
64	المبحث الرابع: مقاومة التغيير وعوامل نجاحه.....
64	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير.....
66	المطلب الثاني: أسباب المقاومة وسبل مواجهتها.....

69	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات نجاح برامج التغيير
70	المطلب الرابع: عوامل مؤثرة في نجاح التغيير
82	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية لأغراض التغيير التنظيمي	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية
85	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
90	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
91	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
93	المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري
93	المطلب الأول: مدخل الإدارة العلمية
96	المطلب الثاني: مدخل العقلانية الاجتماعية
99	المطلب الثالث: مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
102	المطلب الرابع: تبلور الاهتمام بالموارد البشرية وتطور فلسفتها
105	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي
106	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
119	المطلب الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
122	المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ومدخل التغيير في المنظمات
122	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة الأعمال الحديثة
127	المطلب الثاني: مدخل استراتيجي لدور الموارد البشرية في التغيير
136	المطلب الثالث: مضامين التغيير في الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
140	المطلب الرابع: فعالية المورد البشري في إنجاز عملية التغيير
145	المبحث الخامس: دعم تنمية الموارد البشرية لعمليات التغيير
145	المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
148	المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
153	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ودعمها لمدخل إعادة الهندسة
155	المطلب الرابع: مكانة تنمية الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة
160	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الميزة التنافسية ومساهمة الموارد البشرية في تحقيقها

161	تمهيد
163	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية
163	المطلب الأول: مدخل للتنافسية
170	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
180	المطلب الثالث: أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية
186	المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس
193	المبحث الثاني: التغيير وجوانب من تحقيق التميز التنافسي للمنظمات
194	المطلب الأول: تنافسية المؤسسة والتغيير
195	المطلب الثاني: إدارة التغيير والإستراتيجيات العامة للتنافس
196	المطلب الثالث: التغيير التنظيمي ومؤشرات تحقيق الميزة التنافسية
199	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير الداعمة لتنافسية المنظمة
202	المبحث الثالث: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
202	المطلب الأول: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية
208	المطلب الثاني: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
221	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

223	تمهيد
224	المبحث الأول: منهجية البحث
224	المطلب الأول: المنهج المتبع
224	المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية
225	المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة وتسيير الموارد البشرية بها
225	المطلب الأول: لمحة عن ميدان الدراسة
235	المطلب الثاني: الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة
240	المطلب الثالث: تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة
244	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
244	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية
247	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

283	المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
283	المطلب الأول: نتائج المقابلة
283	المطلب الثاني: نتائج الاستبيان
286	خلاصة الفصل
294-288	الخاتمة العامة
301-296	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	318-303
322-320	الملخصات

1/ قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	عناصر منظومة التغيير	(1-1)
20	مستويات التغيير التنظيمي	(2-1)
22	منظومة إدارة التغيير	(3-1)
26	مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير	(4-1)
30	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث	(5-1)
31	نموذج موسع لمراحل عملية التغيير	(6-1)
32	نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير	(7-1)
37	نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط	(8-1)
54	المنظمات التي تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	(9-1)
66	التغيير بين التأييد والمقاومة	(10-1)
68	منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير	(11-1)
86	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	(1-2)
89	تعبئة الموارد البشرية	(2-2)
121	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	(3-2)
122	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	(4-2)
157	العلاقة مورد-عمل	(5-2)
177	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-3)
180	القوى الخمس لبورتر	(2-3)
183	نظام سلسلة القيمة لبورتر	(3-3)
186	النظام العام للصناعة	(4-3)
188	نظام تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التغيير	(5-3)
198	مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة	(6-3)
228	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-4)
249	تشتت العينة حسب الفئة العمالية	(3-4)
251	العينة حسب السن	(4-4)
252	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(5-4)
253	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	(6-4)

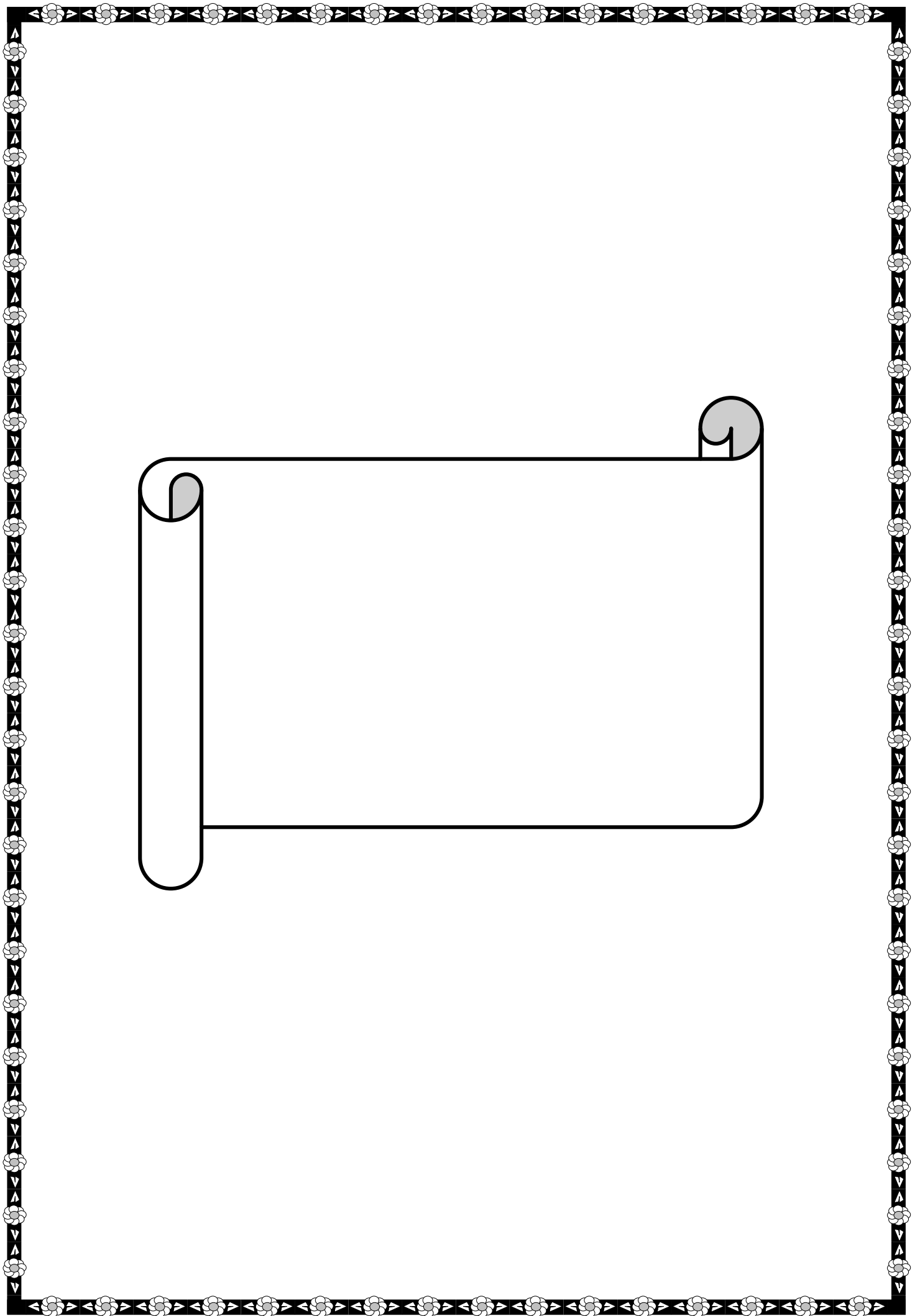
2/ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	أنماط القيادة وما يوافقها من أساليب إدارة التغيير	(1-1)
75	مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية	(2-1)
104	تطور فلسفة إدارة الموارد البشرية	(1-2)
178	أبعاد نطاق التنافس	(1-3)
187	متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافس	(2-3)
226	منتجات المؤسسة	(1-4)
235	توزيع اليد العاملة على مستوى المؤسسة	(2-4)
241	نسب المردودية التجارية	(3-4)
242	نسب المردودية الإقتصادية	(4-4)
242	نسب المردودية المالية	(5-4)
243	إنتاجية العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2007-2012)	(6-4)
249	العينة حسب الفئة العمالية التي تنتمي إليها	(7-4)
250	العينة حسب السن	(8-4)
251	العينة حسب المستوى التعليمي	(9-4)
252	العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	(10-4)

3/ قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
303	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
304	الموارد البشرية في المؤسسة وفق الفئات الإجتماعية المهنية	2
305	تحديد الاحتياجات التكوينية	3
307	استمارة الاستبيان	4
313	نتائج نشاط المؤسسة	5

المصطلح بالعربية	المصطلح بالفرنسية	المعنى
المنظمة	Organisation	هي مجموعة أفراد يتفاعلون ويقيمون معا علاقة تبادلية لتحقيق أهداف مشتركة، وفي البحث قد نجده في مصطلح المؤسسة، أو التنظيم.
الكفاءة	Compétence	وهي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
الفعالية	Efficacité	تعبّر عن القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.
الفاعلية	Efficiéce	الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة أي تقليص التبذير.
التحديات	Menaces	هي وضعيات وحالات تجعل المؤسسة مهددة وغير مستقرة.
الفرص	Opportunité	هي كل الحلول التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق الذات وبناء ميزة تنافسية أحسن من المنافسين.
الموارد	Sources	هي المخزون من العوامل التي تملكها المؤسسة أو التي هي تحت رقابتها، والتي تعتبر المحرك لنشاط المؤسسة.
الإستراتيجية	La stratégie	تصور لرؤى، وخطط، وأهداف مستقبلية ينبغي تحقيقها.
الميزة التنافسية	Avantage concurrentiel	هو مفهوم استراتيجي، يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، أو من خلال مرونة عملياتها... الخ، والذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.
التكوين	Formation	هو التدريب والتطوير والتنمية التي توجه في الغالب إلى الموارد البشرية.
تنمية الموارد البشرية	Développement des ressources humaines	هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات ومتفهمة لظروف وقواعد الأداء المطلوبة وفي البحث تم التركيز على التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، والتمهين.
الكفاءات	compétences	ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات والمهارات المتميزة، كما يعبر أحيانا عن تلك الصفات المتميزة لدى الموارد البشرية.
إدارة التغيير	Gestion du changement	عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود.



عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة وكثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة النظام المفتوح تنمو مؤسسات الأعمال وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط فيها فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، ومنه لا يمكن للمنظمات في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة.

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي لمزالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المنظمة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد.

وفي ظل التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث تعد من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية .

الإشكالي :

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث، والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

بالنظر إلى حاجة المؤسسات إلى التميز في ظل البيئة التنافسية الحالية وسعيها لاكتساب مزايا تنافسية والحفاظ عليها، كيف تؤثر وتسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال إدارتها للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ ما مدى أهمية إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة وما طبيعة دورها في بيئة الأعمال الراهنة؟
- ♦ ماهي آثار التغيرات الحاصلة على طبيعة ومحتوى الموارد البشرية وإدارتها؟
- ♦ ماهي أهم متطلبات وإجراءات تكييف عمليات إدارة الموارد البشرية لمسايرة التغيرات؟
- ♦ ماهي أهم المداخل والاتجاهات التي من شأنها تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مسايرة التغيرات الراهنة؟
- ♦ ماهو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وما مدى إسهامها في تحقيق التميز التنافسي؟

للإجابة على الاشكالية والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة:

- ♦ إن إدارة التغيرات في المنظمات المعاصرة منهج إداري حديث يعنى أساسا بتكييف هذه المنظمات مع ظروف بيئتها، من خلال مداخله المختلفة التي يحدث من خلالها.
- ♦ تتأثر إدارة الموارد البشرية بالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتعمل على إدارتها ومسايرتها والتكيف معها.
- ♦ إن تنمية الموارد البشرية أساس تطوير العناصر البشرية في المؤسسات بما يمكن من مسايرة التغيرات.
- ♦ الخصائص التي تميز الموارد البشرية، وكذا الإدارة المسؤولة عنها في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها الساحة الاقتصادية، تفرض على المؤسسات مداخل، ومناهج، وطرق عمل، وتطبيقات متجددة لتفعيل دورها في ظل اشتداد التنافسية في بيئة الأعمال.
- ♦ الموارد البشرية مصدر أساسي لإمتلاك المؤسسات للميزة التنافسية وتعتبر من الموارد المتميزة وتسهم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تنمية قدراتها التنافسية.

مبررات اختيار موضوع البحث :

على الرغم من الدور المتعاظم للمورد البشري، وإجماع الباحثين والممارسين على أن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة بحيث لا تكاد تخلو مؤسسة من إدارة الموارد البشرية بها، إلا أن الاهتمام بموضوع الموارد البشرية وإدارتها على المستوى التطبيقي لا يزال يعرف نقصاً.

♦ ارتباط إدارة التغيير على مستوى العنصر البشري بالواقع والتشويق الذي يكتنف دراسته.
♦ من الناحية الأكاديمية العلمية فإن موضوع إدارة التغيير وتحدياته من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة إطار علمي متكامل له. كما أن ظاهرة التغيير المتسارع وإدارته بصفة خاصة وتأثيره على الموارد البشرية لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين في مختلف المؤسسات. وأما من الناحية التطبيقية فإن هناك حاجة واضحة إلى الدراسات الميدانية في موضوع إدارة التغيير وتحدياته وبصفة خاصة في المؤسسات العربية التي أصبحت في أشد الحاجة إلى إدارة فاعلة تكون قادرة على التعامل واستيعاب المتغيرات المتنوعة التي يعاصرها العالم العربي في الوقت الحاضر من خلال موارد بشرية ذات مهارات خاصة.

اهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تفسير وتحليل دور الموارد البشرية في بناء وتنمية قدرات تنافسية ضمن تحديات التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال علاقة التأثير المتبادلة بين تسيير المورد البشري وإدارة التغيير.

وهو لا يعدوا عن كونه تجسيدا للأهداف التالية :

- أ- محاولة تقديم مفهوم شامل للتغيير في منظمات الأعمال وتحديد أبعاده ومداخله.
- ب- إبراز أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية ودور العنصر البشري في المؤسسة والتعرف على المستجدات في مجال تسيير الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة.
- ت- تقديم مقترحات لتحسين نوعية العنصر البشري وإدارته وإبراز أهمية التغيير كضرورة عصرية لمواجهة التحديات التي تميز البيئة الداخلية والضغط الخارجية.
- ث- محاولة التوصل لنتائج وتوصيات من شأنها رفع اللبس عن أمور مبهمة كثيرة والتوصل لنتائج تخدم البحوث القادمة.

اهمية البحث: تظهر أهمية البحث من خلال:

- ♦ أهمية متغيرات البحث كل على حدة كونها من المواضيع المهمة في الاقتصاد.

♦ أهمية المورد البشري في حياة المؤسسة، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية نظاما لإدارة المورد البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.

♦ انطلاقا من أهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية لاقتصاديات الدول، فحتمًا تكتسي إدارته أهمية بالغة ومن ثم موضوعا جديرا بالبحث.

♦ يوفر هذا البحث معلومات ومفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير، وغيرها من المفاهيم المعاصرة كإدارة الجودة الشاملة ومدخل التمكين وإعادة الهندسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

♦ لا يخفى على أحد أن الحاجة إلى التغيير أصبحت سمة من سمات الحياة التي نعيشها في كافة الجوانب وكلنا يعلم أن التغيير في نشاط المؤسسات أصبح مطلبا ضروريا من أجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر. ولذلك فمن الناحية الأكاديمية العلمية فإن موضوع التغيير وتحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرة علمية متكاملة له كما أن ظاهرة التغيير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل.

♦ كونه موضوعا يتسم بالحدثة، مواكب للتطورات الحديثة والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل خاصة على صعيد الساحة الاقتصادية.

♦ تتبع الأهمية التطبيقية للبحث فيما يقدمه من نتائج وتوصيات.

II المستخدم في البحث :

من أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع. ويدرس هذا المنهج الظاهرة كما هي ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكيفيا، هذا من جهة ومن جهة أخرى سيتم تحليل البيانات والنتائج التي سنحصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي سيتشكل منها البحث بعد الإطلاع على أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.

حدود البحث :

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن هذا البحث انصب على معالجة دور الموارد البشرية في ذلك.

- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني الذي تمّ اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة إنتاجية من القطاع الخاص لإنتاج المواد الدسمة، والتي تنشط في بيئة تتسم بحدة التنافسية والتغيرات.
- الحدود الزمانية: تتمثل في فترة إعداد البحث .

الدراسات السابقة :

تم الإطلاع على جملة من الدراسات السابقة، نذكر منها:

- ♦ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهم النتائج التي قدمت: نظام التسيير الاستراتيجي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، وتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ويجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمهارات والعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وأن تعمل على ضرورة استقطابها والاحتفاظ بها بإغرائها بالحوافز، وتوفير بيئة تسودها المعرفة والجودة وتحفز على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية، وتوظف وتثمن معرفتها الكامنة.
- ♦ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007/2006.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تمثل الميزة للمؤسسة الإقتصادية مصدرا لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل، وأن المؤسسة لاتحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

- ♦ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2011/2010.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلاً عن مقارنة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها، فلبناء استراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من التركيز على الموارد الإستراتيجية والكفاءات، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الهيكلية المختلفة. وتكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

♦ إضافة إلى مجموعة من رسائل الماجستير تنوعت مواضيعها بين إدارة تغيير وإدارة جودة شاملة وإعادة هندسة، نكتفي بذكر العناوين والإشكاليات فيما يلي:

- صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005. وكانت الإشكالية: ماهي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري؟.

- مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة المرور بالرياض)، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، انحصرت مشكلة البحث في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي.

- عبد المجيد بن حسن آل شيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين بها، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004. تبلورت مشكلة البحث في استقصاء مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجوازات.

- ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

الإشكالية: ما الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية.

وعليه ومن خلال هذا البحث تمت دراسة موضوع الميزة التنافسية من خلال أحد مصادرها والمتمثل في الموارد البشرية وإبراز مقتضيات تحقيق الأداء المتميز وذلك في إطار ما تم توضيحه من معطيات تخص إدارة التغييرات التنظيمية، كما حرص البحث على إدراج الميزة التنافسية في إطار إستراتيجي وذلك لما تقتضيه طبيعة الموضوع نظراً لما تحتويه إدارة التغيير من بعد إستراتيجي. ويمكن إدراج بصفة عامة ما توصل إليه بحثنا هذا :

- إن أصل الميزة التنافسية هو إضطراب خارج المنظمة، وتعتبر الميزة مفهوماً استراتيجياً يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً بالنسبة للمؤسسة أمام منافسيها بتقديم قيمة لعملائها على عدة أصعدة؛ الجودة، والمرونة، والتكلفة... الخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل، أو ميزة التميز.

وإن العنصر البشري ممثلاً في المهارات، والقدرات، والكفاءات له دور استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة التنافسية، وتعتبر تنمية الموارد البشرية أساساً مهماً في ظل إدارة التغيير؛ حيث توفر عناصر مؤهلة لإنجاز التغيير، ودعم التميز في المرحلة المعاصرة.

- إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً مقارنة حديثة في ظل إدارة التغيير، تمكّن من تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتفعيل دورهم في إحداث التغييرات التنظيمية لتحقيق التكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ذلك مع ضرورة اعتبار المؤسسات الإقتصادية لمواردها الداخلية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية.

صعوبات البحث :

♦ الحواجز العديدة لاسيما على الصعيد التطبيقي، والتي تتنافى وتشجع البحث العلمي، إضافة إلى صعوبات تتعلق باستمارة جمع البيانات، لتدني وعي المستقصى منهم من عمال المؤسسة محل الدراسة بأهمية البحث العلمي وعدم توفر روح المساعدة للباحثين وتخوفهم من تقديم المعلومات والوثائق المطلوبة والتي تخدم الموضوع بحجة السرية والتخوف من تسربها للمنافس.

تقسيمات البحث :

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسّم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة.

يتطرق **الفصل الأول** والذي جاء بعنوان "مدخل عام لإدارة التغيير التنظيمي" إلى مفهوم التغيير التنظيمي ثم التعرف على إدارة التغيير التنظيمي وأهم المداخل التي يحدث التغيير من خلالها، بالإضافة إلى قيادة التغيير ومقاومته والعوامل المساهمة في إنجاحه.

أما **الفصل الثاني** فجاء تحت عنوان "إدارة وتنمية الموارد البشرية لأغراض التغيير التنظيمي"، حيث سنتناول فيه التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال تعريفها، وتطورها في الفكر الإداري، وأهم وظائفها ووضعها التنظيمي ثم التعرض لوضعية هذه الإدارة ضمن إدارة التغييرات التنظيمية.

أما **الفصل الثالث** فسيرد تحت عنوان "الميزة التنافسية ومساهمة الموارد البشرية في تحقيقها" وسيتضمن مدخل للتنافسية والميزة التنافسية، جوانب من أثر التغيير على الجانب التنافسي للمؤسسة، ثم التعرف على الموارد البشرية و تحقيقها للميزة التنافسية.

و**الفصل الرابع** تحت عنوان "دراسة ميدانية في مؤسسة بروليبيوس لإنتاج المواد الدسمة"، وهو مخصص للدراسة الميدانية وسيتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتسيير الموارد البشرية بها، وكذا تحليل وتفسير نتائج استمارة الاستبيان الذي سيقدم لعينة المجتمع المبحوث.

الفصل الاول:

مدخل عام لإدارة التغيير

التنظيمي

إن أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، لكون المنظمات تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا تتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها من أجل ضمان الإستقرار الذي لايعني الثبات والجمود بل حسن التكيف مع الظروف.

كما تفرض المعطيات الراهنة في بيئة الأعمال ضرورة مواجهة التغيير بالعمل على استغلال فرصه والتكيف مع تهديداته، من خلال زيادة وعي المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وإعداد الإستراتيجيات الملائمة التي توجه التغيير لما يخدم مصالحها، كيف لا والإستراتيجية بمفهومها الحديث تعني فن إدارة التغيير.

إن إدارة المنظمات للتغيير بما يخدمها سيعمل على الرفع من أدائها وزيادة كفاءتها، بما ينعكس على تفاعلها مع محيطها بالإيجابية والرقى.

وعليه سنتطرق من خلال الفصل الأول لأهم المضامين التي تشتمل عليها إدارة التغيير التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مضامين التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مداخل إحداث التغيير التنظيمي وقيادته

المبحث الرابع: مقاومة التغيير وعوامل نجاحه

المبحث الأول: مضامين التغيير التنظيمي

تسعى المنظمات، دوماً، إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة؛ سواء في أنماطها، أو هيكلتها، أو أنشطتها، وكذا عناصر أخرى، لهذا يتعين على المنظمات أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه، ومحاولة التأقلم معه.

ونجد من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات قضية التغيير التنظيمي والذي أصبح من أولويات المرحلة الراهنة، بحيث تستجيب المنظمة للتغيير وتتفاعل معه. وهو ما دفعنا لطرح مفهوم التغيير التنظيمي والتعرض لأهم مضامينه.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوماً إدارياً حديثاً فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسان، فقد أثبتت الفلاسفة منذ القدم أن الثابت الوحيد هو التغيير، فالبشرية منذ وجودها والعالم في حركة دائمة فهناك تغييرات تطل الفكر، أنماط الحياة، العلاقات... الخ.

أما مجال الأعمال والمنظمات فقد عرف تسارعا في إيقاع التغيير وتوسعا في نطاقه، الأمر الذي جعل هذا المفهوم يحظى بجانب كبير من كتابات الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

1. تعريف التغيير:

قبل التعرض لمفهوم التغيير في المنظمات، ندرج التعريف اللغوي والمعنى العام للتغيير.

1.1. التغيير لغة: التغيير مشتق من الفعل "غير" أي حوّل وبدّل وجاء في المعجم؛ غيراًي: "جعل الشيء على غير ماكان عليه"¹.

2.1. المعنى العام للتغيير: هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية وعملية التحول التي تسمح للشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن².

2. تعريف التغيير التنظيمي: رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى المنظمات ظل ولفترات طويلة من الزمن بعيداً عن اهتمامات الباحثين والعلماء، وقد انصبت جل الاهتمامات حينها على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها، والسبب في ذلك يعود إلى نوع من الإستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات.

¹ معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2000، ص: 1069.

² Glenn Morgan and Andrew Sturdy, Beyond Organizational Change : Structure ,Discourse and Power in UK Financial Services, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000 , p :4 .

إلا أنه مع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي، وذلك لعدة أسباب من بينها:

- ♦ التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات؛
- ♦ اتساع نشاط الحركة النقابية من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي؛
- ♦ نمو الاتجاه الراديكالي من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي، واستبداله بواقع تنظيمي أكثر إستجابة لطموحات الطبقة العاملة.

ولقد قدمت الكثير من التعاريف للتغيير في المنظمات أو ما يعرف بالتغيير التنظيمي، ومن بينها:

عرفه جونز JONES بأنه: " العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها"¹، ويوافقه في ذلك شومبيتر SCHUMPETER حيث ينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة².

أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود، وهو ما طرحه سكينز SKIBBINS أيضاً في تعريفه للتغيير التنظيمي على أنه "الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"³.

وحسب أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس⁴ (ANDREW et MARK): " التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

يوضح هذا التعريف الأساليب التي يمكن من خلالها إحداث التغيير التنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات واتجاهات الموظفين قبل، أثناء، وبعد عملية التغيير.

¹ Jones. G, Organizational theory, Addison- Wesley publishing coman, 1999, p 511.

² Isabelle Franchisteguy, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hopital « Des diagnostics vers un modèle intégrateur », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin-Lyon3, 2001, p21.

³ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص : 103.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص: 52.

كما عرف جبسون GIBSON التغيير بأنه " الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المؤسسات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها"¹.

و عرفه فرانسوا بونان FRANÇOIS BONEN: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"².

وجد من خلال تعريفي (FRANÇOIS BONEN) و (GIBSON) أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه وبالتالي فهو عملية تأقلم.

ويرى أوليفير OLIVIER وزملاؤه "أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديريين أو موظفين"³.

ووفقا للمقاربة التنظيمية، فالمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، إجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة. بالتالي فالتغيير التنظيمي هو العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد، أو هو إدخال بالتوازن في موقف المنظمة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط داخليا وأخارجيا، وذلك بنشوء فرص جديدة على المنظمة أن تطور قدراتها للتمكن من اقتناصها، أو ظهور تهديدات بيئية على المنظمة التفاعل الإيجابي معها، أو تراكم نقاط ضعف مما يتطلب معالجة الوضع.

الملاحظ إذن أن كل باحث قدم تعريفا للتغيير التنظيمي وفق رؤيته الخاصة، إلا أن هذه التعاريف لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وينتج عن هذه العملية إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، وهذه العملية تلائم المنظمة مع التطورات في بيئتها الخارجية.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص: 52.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2002، ص 224.

³ Olivier Meier et al, Gestion du Changement, Dunod, Paris, 2007, P : 12.

3. سمات وخصائص التغيير التنظيمي:

كأي مفهوم آخر ولغرض التعمق في مضمونه، ندرج بعضا من الخصائص التي يتميز بها التغيير التنظيمي.

♦ يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف أو تغير عن الماضي، وقد يكون هذا التغير تلقائيا يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغيرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا. ويتضمن التغيير التنظيمي زيادة قدرة الفرد والمنظمة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال؛

♦ تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفاهيم نظرية النظم كأساس لإحداث التغيير؛ انطلاقا من أن المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة وبالتالي فإن الفرد، أو الجماعة، أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمواجهة التغيرات وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل؛

♦ يعمل التغيير التنظيمي على زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها؛

♦ يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة؛

♦ لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب، وعلى جميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

4. عوامل مؤثرة في عملية التغيير التنظيمي:

بالإضافة للسمات التي يتميز بها التغيير التنظيمي نجد أن هناك عدة عوامل تؤثر على سير عملية التغيير في المنظمات، وفيما يلي إشارة إلى بعض هذه العوامل:

لـ تتأثر عملية التغيير بالمثير للتغيير؛ ويحدث المثير للتغيير عندما يتم إدراك وجود تناقض أو اختلاف بين ما تفعله المنظمة بالمقارنة مع ما يعتقد المشاركون في التنظيم (العاملين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة) عما يتوجب على المنظمة عمله، وهذا التناقض يخلق فجوة في الأداء؛

لإن مراحل التغيير* متسلسلة ومتراصة وترابطة منطقياً ومنظماً، وهي ذات طبيعة تفاعلية حيث تتأثر كل مرحلة سابقتها وتؤثر في المرحلة اللاحقة، وعليه فإن ظهور أي إختلال في مراحل التغيير سيجعل تنفيذه عرضة لإحتمال عدم التقدم؛

كما تتأثر عملية التغيير بالعديد من العوامل ذات الطبيعة التفاعلية والمعقدة والتي قد تسهل حدوثها أو تعيقها، ومثال ذلك البناء التنظيمي؛ فإن كان من النوع المرن فهو سيسمح بالتغيير ويسهله، أما إذا كان من النوع الجامد فسيعرقل التغيير. كما أن درجة المركزية والرسمية وأيضاً مدى توفر الموارد المطلوبة للتغيير من عدمه، يؤثر بدوره على سير عملية التغيير؛

إن السياق البيئي متغير باستمرار الأمر الذي يجعل عملية التغيير تواكب ذلك بالتجدد والاستمرار، والعوامل التي تطرقنا إليها وغيرها كثير تؤثر على إمكانية تحريك التغيير، وعلى إتجاهه، وسرعة مواكبته للتغيير البيئي.

المطلب الثاني: مسببات التغيير التنظيمي

تتعدد التحديات والقضايا التي تواجه منظمة اليوم ويأتي في مقدمتها عدم الإستقرار البيئي، وعليه تجد كل منظمة نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والإسجام مع التغيرات الحاصلة في بيئتها والتي قد تحدث بفعل قوى خارجية، أو يكون سببها قوى من داخل التنظيم ذاته.

ولأن المنظمة تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات ما يفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، يمكن تقسيم مسببات التغيير ودوافعه إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية:

1. المسببات الخارجية: هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وعادة ما تسمى بالضغوط الخارجية والتي تأتي من خارج التنظيم، ويرى العديد من الباحثين أن المصادر الخارجية للتغيير لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية وهي تتعدد وتتنوع ومن بينها:

✓ **التغير القانوني (القوى التشريعية):** إن التغييرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطاً على المؤسسات الناشئة فيها؛ فالتغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة يؤثر على سياسات المنظمة كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي، وبالتالي تفرض ضغوطاً على المنظمات لإعادة النظر في كثير من التنظيمات وأساليب التشغيل من أجل القيام بواجباتها على أحسن وجه.

✓ **التغير الاقتصادي:** إن ما يميز الواقع الاقتصادي اليوم هو التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع السعي للبحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وكذلك تغير

* سيتم التطرق إليها في العناصر اللاحقة من هذا الفصل.

ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للحاجيات، بالإضافة إلى التضخم و تغير أسعار الصرف بين العملات النقدية، و ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، و الاتجاه نحو التخصص، وهي تمثل قوى إقتصادية مسببة للتغيير.

✓ **التغيير الاجتماعي:** يتسبب التغيير الإجتماعي في التغيير التنظيمي؛ فالتغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والنوع بسبب التغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب والمعروف بـ " التركيبة النوعية للعمالة والكفاءات"، تتعكس آثارها على المنظمات ما يدفع لإحداث التغييرات المناسبة، كما أن تراكم المشاكل الإجتماعية كالبطالة مثلا يؤدي إلى الإنشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد ما يستوجب إحداث التغييرات المناسبة¹.

✓ **التغير التكنولوجي:** إن ما يعرفه العالم من تفوق تكنولوجي ومعلوماتي من خلال النمو المتسارع والإنفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة جعل التكنولوجيا الجديدة تخترق المنظمة، ما يدفعها للحصول على مهارات جديدة أي يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها، والسيطرة عليها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية².

2. المسببات الداخلية: تتمثل في:

✓ **توجهات القادة:** إن القيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد ككل، عبر تحسين مناخ العمل وتحفيز الموظفين لإثارة دافعيتهم في العمل، وكسب ولائهم للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

✓ **طبيعة التنظيمات الإدارية:** إن التنظيمات الإدارية تنمو باستمرار مما يفرض ضغوطا على المنظمات ويدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، ورسالتها واستراتيجيتها وعلى سبيل المثال فنضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة³.

✓ **طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعي الموظفين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الايجابية، والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات.

✓ **كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي المشاكل داخل المنظمة ضرورة التدخل. ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية: ⁴

¹ Serge Raynal, le Management par Projets (approche stratégique du changement), 3^{ème} édition, édition des organisations, Paris, 2003, P39.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 361.

³ Benoit Grouar Francis Meston, L'entreprise en mouvement (conduire et réussir le changement), 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1998, P: 17.

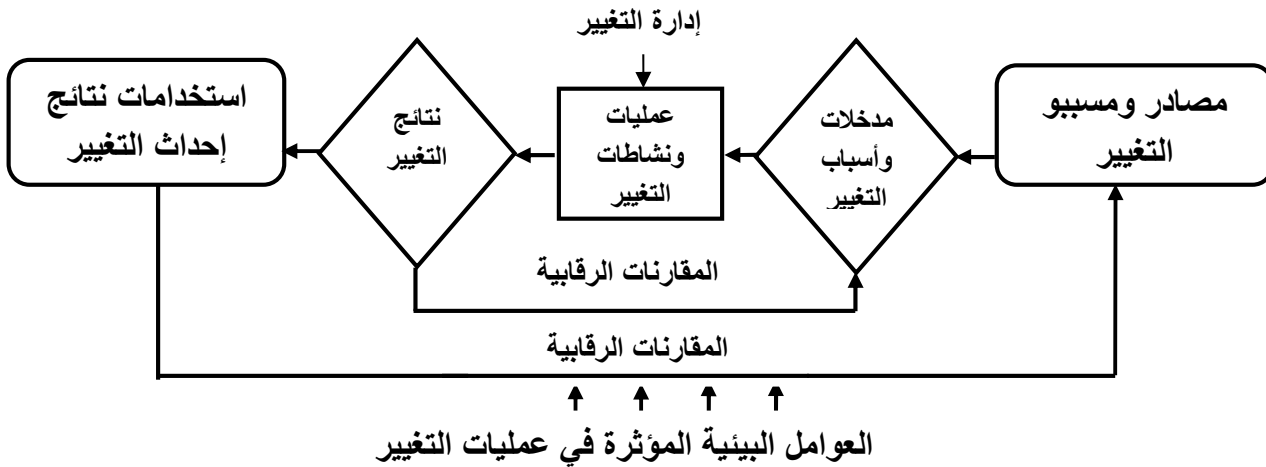
⁴ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 33.

- ♦ انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط ؛
- ♦ كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين ؛
- ♦ كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية ؛
- ♦ كثرة المتغيبين وتفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي ؛
- ♦ تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص؛
- ♦ المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين ؛
- ♦ الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع .

إن سيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضى لدى الموظفين، وذلك لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

بعد تعرفنا على مسببات التغيير التنظيمي والتي عكست ارتباط حدوث التغيير بالقوى البيئية الداخلية و/أو الخارجية، ندرج الشكل التالي والذي يوضح التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة:

الشكل رقم (1-1) عناصر منظومة التغيير



المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص: 54.

يوضح الشكل عناصر منظومة التغيير متمثلة في مدخلات برنامج التغيير، العمليات، والمخرجات أو النتائج. حيث تؤثر القوى البيئية المختلفة على التنظيم دافعة إياه إلى إحداث التغيير، ويكون ذلك بحشد مختلف المتطلبات لتحقيق العملية وهي تعتبر بمثابة مدخلات لها.

تتم بعدها مختلف التغييرات ضمن عمليات ونشاطات التغيير بهدف تحقيق أعظم إستفادة من المدخلات، للتوصل لنواتج تستخدم في تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إن النتائج النوعية لعملية التغيير تخضع إلى القوى البيئية من جديد، ما يجعل المنظمة تتجه إلى عملية تغيير جديدة، قد تتماثل جوانبها أو تختلف مقارنة بعملية التغيير السابقة، وذلك ما تجسده مقولة أن "التغيير نفسه يمكن أن ينشئ حالة جديدة تسبب بعض المشكلات"، وعليه نتوصل إلى أن التغيير التنظيمي عملية متجددة ومستمرة.

المطلب الثالث: أهمية التغيير وأهدافه

تحاول المنظمات إحداث التغيير التنظيمي لحفظ استقرارها وإيجاد التوازن في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بها، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية، وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة، ولها من الأهمية والحتمية ما يجعل المنظمات تبادر لإحداثه.

1. حتمية التغيير:

إن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه إنحراف عن القاعدة العامة، فالأصل في نظرهم هو الثبات والاستقرار ويعتبرون التغيير كإستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. لكن على العكس فالتغيير في المنظمات أمر حتمي وضروري ولازم، و عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، وعليه فإن المنطق يفرض قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر التطور، إذن فهو قاعدة طبيعية وليس إستثناء.

لذا على الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبها بل يجب توقع التغيير والإعداد له، وما يؤكد على حتمية التغيير وضرورته هو تعريف التنظيم بأنه: نظام إجتماعي متكامل وهو يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، ويقوم التنظيم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وفي أدائه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع، لأنه لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد وأن تتجه بالضرورة إلى تنظيمات أخرى (أو أفراد) حيث تستهلكها، أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

من ذلك، تظهر بعض الحقائق الأساسية التي تبين حتمية التغيير التنظيمي وهي كالتالي:

- ♦ أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد فيه، وبالتالي فكل تغير في ظروف وأوضاع المجتمع سوف يكون لها بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم؛
 - ♦ قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول وإرضاء أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات؛
 - ♦ كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهنا يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.
- إن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة، وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات، منها ما تسيطر عليه المنظمة وتملك التصرف فيه، ومنها ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وشروط وأوضاع تفرضها عليها البيئة الخارجية ويجب عليها قبوله.

2. أهمية التغيير: تدرك المنظمات اليوم أهمية التغيير في إحداث تعديلات من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي، سواء كان التغيير على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمة، أو على مستوى العاملين فيها، كما تبرز أهميته من خلال ما يحققه للمنظمة، وهو ما تبرزه النقاط التالية:¹

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات؛ فهو يؤدي إلى تحريك الثوابت، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

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

إنماء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب، وتنمية الحافز نحو التقدم والارتقاء وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء من خلال عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلك وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل، من خلال التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد تكنولوجيا جديدة تماما ومن ثم زيادة الإنتاجية، وعليه يعود النفع على العاملين مما يزيد لديهم الدافع نحو التطوير والارتقاء.

التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، بدون بلد النشر، 2010، ص: 275.

الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

إن معرفة المنظمات وإدراكها لأهمية عملية التغيير التنظيمي لا تكفي وحدها، إنما تعزز بالإستعداد التنظيمي لعملية التحول وتسخير كل عناصر المنظمة لأجل ذلك بما فيها الثقافة التنظيمية.

ويمكن التعرض إلى أهمية التغيير والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:¹

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة ؛

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي ؛

- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال، و التشجيع، و منح المكافآت ؛

- التجديد في مكان العمل؛ في الوسائل والمهارات ؛

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها ؛

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف ؛

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها ؛

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح .

إن التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها، وذلك لغايات

تحقيق أهداف الإدارة وتنفيذها على الوجه المطلوب. ولقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم

التنمية الإدارية، ومن بين التعريفات نجد: " التنمية الإدارية هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير

النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل"² .

3. أهداف عملية التغيير التنظيمي:

التغيير في المنظمات هو نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث في محيطها، وهو يعمل على تجاوز الحالة

الراهنة والانتقال إلى حالة أخرى، وتحتاجه المنظمة لإستباق الرد والإستجابة للمتغيرات البيئية. ويسير

عالم الإدارة GOODWIN WATSON جودوين واتسون في نفس الإتجاه حيث يرى أن الهدف من

التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها لمواكبة احتياجات العصر ومتطلبات كل المتعاملين مع المنظمة عبر

تطوير الأنظمة، والأساليب داخليا وخارجيا لأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه.

¹ أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 23.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 224.

إن المعنى السابق تتخله أهداف فرعية تبينها العناصر التالية:¹

- ✓ يهدف التغيير إلى الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة.
 - ✓ الإرتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
 - ✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
 - ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- يمكن القول أن الهدف العام للتغيير التنظيمي هو إيجاد منظمة حيوية ومتجددة، مع ضرورة تلاقي أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين تفاديا للمقاومة* التي قد تعصف ببرامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه.

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

يتعين على القائمين على التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه من أجل القيام بكافة الاجراءات وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير بنجاح، وتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية :

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: حسب مستوى التغطية يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي؛ شامل وجزئي. فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة ومن أمثلته؛ الجودة الشاملة، إعادة الهندسة للعمليات الإدارية وغيرها، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها؛ كالتطوير الإداري من خلال تحديث برامج تكوين الموظفين. وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي في أنه قد ينشئ حالة من عدم التوازن داخل المنظمة بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى، مما يقلل من فعالية التغيير.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: يمكن التمييز أيضا بين التغيير المادي والتغيير المعنوي؛ فالتغيير المادي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة،

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 349

* أي رفض التغيير، وسيتم العرض إليها في المبحث الرابع من هذا الفصل.

ووسائل التكنولوجيا المستخدمة. في حين يهدف التغيير المعنوي إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للموظفين عن طريق برنامج التنمية أو التدريب.

ويمس التغيير المعنوي الجانب النفسي والاجتماعي، وهو ما قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي من عدمه، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة.

فقد تبذل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي وتتجاهل إحداث التغيير المعنوي ما يحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة (كمثال عن التغيير المادي) وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم (التقليدية)، فيكون بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين: تغيير سريع؛ وهو تغيير فجائي ومتلاحق وتهدف المنظمة من خلاله إلى تقوية الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات. أما التغيير التدريجي فهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا. وتلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب؛ فقد تقرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

4. التغيير المتعمد والتغيير المفروض والتغيير التكييفي: يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع؛ التغيير المتعمد وبصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة. النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية؛ كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة والتي عليها أن تنفذه. أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار فهو التغيير التكييفي؛ وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرووس وبدون علم رئيسه أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس عليه ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها:¹

ل تطوير بعض إجراءات العمل ؛

¹ يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة ؛
- لمواجهة موقف إستثنائي ؛
- لإستفادة من فرص مواتية.

5. التغيير الجذري والتغيير البسيط: حسب درجة عمق التغيير يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير جذري وتغيير بسيط؛ فالنوع الأول هو تغيير مفاجئ و عارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا عند القيام بالتغيير الهيكلي.

أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة، قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، ويكون إحداث هذا النوع من التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، ونجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية، و التطبيق الشامل على كامل المنظمة.

ويجدر بالذكر أنه ومهما تعددت وتنوعت أنماط التغيير، فهي تعنى بمجالات معينة على مستوى المنظمة.

المطلب الخامس: جوانب من عملية التغيير،مجالاتها ومستوياتها

تغطي عملية التغيير مجالات معينة وذلك من أجل إحداث تغيير فعال على مستواها، ومنه ضمان فعالية العملية التغييرية ككل بما يحقق هدف المؤسسة.

1. جوانب من عملية التغيير التنظيمي:

إن تطبيق التغيير التنظيمي من المسائل الهامة التي يجب التعامل معها بدقة وحذر شديدين، ويتطلب ذلك أخذ مختلف جوانب عملية التغيير بعين الإعتبار من أجل ضمان السير الجيد لها، وبالتالي تحقيق الفعالية من ورائها.

1.1 عناصر عملية التغيير: إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين وخبراء لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستجح أم لا، و تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي:¹

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، استراتيجيات التغيير والتطوير، الدار الجامعية، 2002، ص: 100.

- ✓ الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير
- ✓ المغير: من يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية
- ✓ مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح العملية
- ✓ المحايد: الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة والتأييد، ولا الرفض والمعارضة
- ✓ المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها
- ✓ مقاومة المقاومة: وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.

2.1. مبادئ عملية التغيير: تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ هي: ¹

- ✓ التدرج في إجراء التغيير ؛
- ✓ معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه ؛
- ✓ معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير ؛
- ✓ الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير والقبول بها.

كما أن لجانب السلطة في مجال التغيير ثلاثة مبادئ حددها جرينر GREINER كما يلي: ²

* مبدأ السلطة من جانب واحد: ويقوم هذا المبدأ على القوة الرسمية التي تعزى إلى المسؤولين باعتبارهم الوحيدين الذين لديهم الحق في اقتراح التغيير.

* مبدأ مشاركة المرؤوسين في السلطة: ويقوم على أساس أن للمرؤوسين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي تجب مشورتهم عند القيام بعملية التغيير وخصوصاً إذا كانوا ذوي كفاءات ومهارات عالية .

* مبدأ تفويض السلطة: ويقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين لأجل المشاركة في التخطيط لعملية التغيير من الإعداد إلى غاية التطبيق.

3.1. محددات التغيير:

للتغيير محددات عدة نذكر منها الإتجاه، والمدى، والمساحة، والعمق، والزمن: ³

¹ حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص: 337.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 102.

³ أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، دون طبعة، دون دار النشر، مصر، دون سنة النشر، ص: 03.

- ✓ **اتجاه التغيير:** قد يكون التغيير بناءً أو هداماً؛ فالأول اتجاؤه إيجابي ومنشود أما الثاني فاتجاؤه سلبي وغير مرغوب؛
- ✓ **مدى التغيير:** قد يكون التغيير واسع المدى حيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد، وقد يكون محدوداً يتناول متغيراً واحداً فقط؛
- ✓ **مساحة التغيير:** قد يغطي التغيير مساحة واسعة من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض وقد يكون العكس. وكلما كانت مساحة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيراً؛
- ✓ **عمق التغيير:** قد يكون التغيير سطحياً وبذلك لا يكون فعالاً بل تغييراً في الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقاً وبذلك يكون مفيداً وفعالاً؛
- ✓ **الزمن:** لا بد أن يكون زمن إحداث التغيير مناسباً لقدرات المنظمة على استيعاب التغيير.

وتعمل محددات التغيير في منظومة متشابكة ومتفاعلة، فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً أو شاملاً في منظمة ما إذا كان محدود المدى والمساحة والعمق والزمن، فلكي يكون التغيير بناءً وشاملاً لا بد أن يكون واسع المدى والمساحة، عميق التأثير، وفي زمن ملائم لحدوثه واستيعابه.

2مجالات التغيير التنظيمي: هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها أي يشملها التغيير، ولقد وجد أن محاور التغيير التنظيمي تنصب عادة على المجالات التالية:

1.2. المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة المبينة كما يلي:

- ✓ **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل الثوابت التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو يكون ذلك بشكل مستقل.
- ✓ **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. وكل تغيير في هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيء فرصاً يمكن استغلالها بالحق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظيفة أو أكثر.
- ✓ **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
- ✓ **استراتيجية المنظمة:** وذلك من خلال إعادة النظر فيها؛ إما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة.

2.2. المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ومن ثم وجب العمل على تطويرهم للتأقلم مع متطلبات وأدوار المنظمة. ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في

عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:¹

المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:

- الإحلال: وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط ؛
 - التحديث التدريجي للموظفين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين، مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛
 - تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التممية الإدارية".
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية عبر خلق قادة يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

3.2. المجال الهيكلي: إن أي تغيير في هذه المكونات (الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين...) تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه "إعادة التنظيم"، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي؛ كتغيير نظام العوائد والمكافآت أو نظام تقييم الأداء والرقابة.²

4.2. المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن ان تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.³

يتضح إذن أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها ، ومراعاة التوازن بين مختلف الجوانب عند اتخاذها لقرار التغيير والتي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا. غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من المجالات إلا أن أهمها هو المجال البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات في المنظمة.

3. مستويات التغيير التنظيمي:

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص:343.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، بدون طبعة، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص:205.

³ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة النشر، ص:33.

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أمثال بينيس ARGYRIS, BENNIS أرجيريس، بيكهارد BECKHARD ضرورة أن يصدر هذا التغيير من الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة نادى آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبينهما رأي ينادي بمشاركة جميع المستويات.

1.3. التغيير من أعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي؛ حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته. ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو أن قياداتها الإدارية لاتحظى بالقبول¹.

2.3. التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية توفر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب. في حين أنه بانعدام المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم تأييد التغيير التنظيمي من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل².

3.3. المنهج المتكامل: يقوم هذا المنهج على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يتم السماح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامج التغيير، ويستفيدون من نظام مكافآت عن أفكارهم النيرة بخصوص التغيير والتطوير، ولأن الجميع هنا يكون مسؤولا عن التغيير فتقل احتمالات مقاومته.

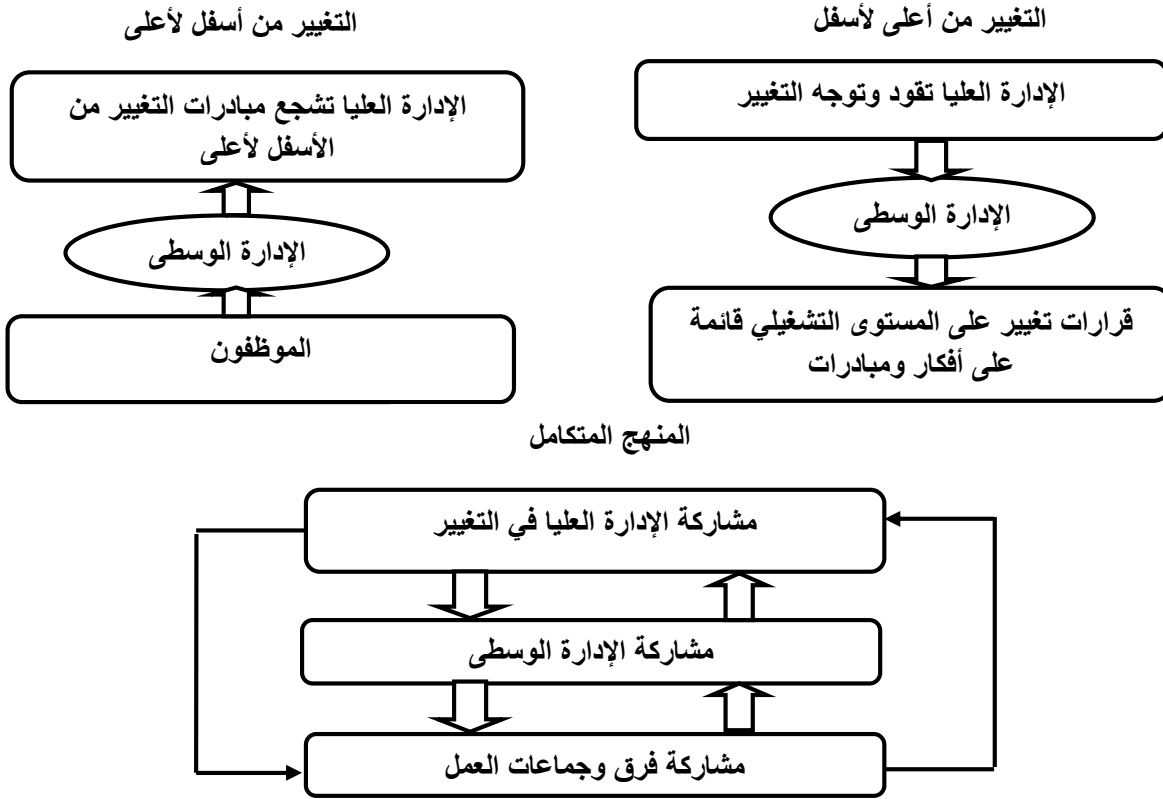
ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل الموالي:

¹ Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op.cit, P :6.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 351.

الشكل رقم (1-2)

مستويات التغيير التنظيمي



المصدر: بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة عنابة، 2005/2006، ص:66.

يظهر الشكل مختلف الجهات التي يصدر عنها التغيير التنظيمي؛ حيث نجد أن هذا الأخير يصدر عن الإدارة العليا باتجاه الإدارة الوسطى أو ما يعرف بالإدارة التنفيذية، وذلك في صورة تغيير يتجه من الأعلى إلى الأسفل. في حين قد يصدر اقتراح التغيير من المستويات الدنيا، ويحكم نجاحه دعم الإدارة العليا وتأبيدها له.

وفي صورة ثالثة، قد تتشارك جميع المستويات داخل المنظمة في اتخاذ قرار التغيير، والعمل على تنفيذه، وأهم ما يميز هذه الحالة هو أن احتمالات مقاومة التغيير تكاد تكون منعدمة. إن الطرح السابق لمضامين التغيير التنظيمي هو نقطة انطلاق تؤسس للعملية التالية ألا وهي إدارة التغيير، والتي خصصنا لها العناصر اللاحقة من الموضوع.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إن الرغبة في التغيير وحدها لا تكفي لإحداثه، بل يحتاج الأمر تسييرا رشيدا لعملية التغيير، من طرف الجهاز الذي يتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوى التغيير، وهو ما يطلق عليه بإدارة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

التغيير بحد ذاته ليس أمرا جديدا تطرحه العلوم الإدارية اليوم، إنما الجديد هو تسيير عملية التغيير وفق منهج واضح، الأمر الذي اصطلح على تسميته "إدارة التغيير"، وهي اليوم أهم وأبرز مجالات إنشغال الباحثين والمختصين في هذا الحقل.

1. تعريف إدارة التغيير:

في ظل التطورات التي عرفها مجال الإدارة لم يعد التغيير عشوائيا، بل عملية منظمة ومدروسة وهو ما تعكسه إدارة التغيير، هذه الأخيرة قدمت لها العديد من التعاريف ومن بينها:

- يعرفها ستيف سميث STEVE SMITH على أنها "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول اليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود"¹.
- هي الإدارة التدييرية التي تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة إلى وضع جديد، وتتطلب هذه العملية إطار عمل يتمثل في اتباع مجموعة من الخطوات هي:²
 - تشخيص وتحليل المشكلة؛
 - تحديد الأهداف المنشودة وتنفيذها؛
 - وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها بشكل منتظم؛
 - البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة؛
 - مراقبة سير العمل في المنظمة وأدائها ومتابعة كيفية تحقق النتائج.

¹ محمد بن يوسف المران العطيبي، مرجع سابق، ص: 94.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، بدون طبعة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 189.

■ هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم و المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وذلك على مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة.¹

تعتمد عملية إدارة التغيير التنظيمي على مدخل النظم كمدخل متكامل في التخطيط، التوجيه، التنسيق، والرقابة على العملية التغييرية و أي تعديل على مستوى جانب من جوانب المنظمة من شأنه أن يؤثر على الجوانب الأخرى.²

يمكن استخلاص أن إدارة التغيير التنظيمي تعبر عن إستخدام إمكانيات المنظمة بكفاءة وفعالية، عبر التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، للتحويل إلى واقع أفضل بأقل جهد وفي أقصر وقت، وذلك عبر سلسلة أنشطة تمكن من رصد تقلبات التغيير ودراستها لتحضير إستراتيجيات تتوافق مع إمكانيات وأهداف المنظمة، ما يحقق لها توجيه التغيير بما يمكنها من إدراك الإتجاهات البيئية المعقدة.

ولمزيد من الإيضاح لمفهوم إدارة التغيير يمكن تمثيل منظومة إدارة التغيير وذلك من خلال الفكر النظمي، الذي يهتم بتحديد المدخلات والأنشطة والمخرجات حسب ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3)

منظومة إدارة التغيير

استشعار ردود فعل التغيير

المخرجات	العمليات	المدخلات
- أداء أفضل	- إعادة التصميم والبناء	- فرص جديدة ومتجددة
- خدمات أكثر تطورا	- التحالف مع الآخرين	- معوقات ومخاطر جديدة ومتجددة
- ميزات تنافسية أعلى	- تأكيد الجودة الكاملة	- موارد جديدة ومتجددة

استشعار دواعي (فرص) التغيير

المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص: 54.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص: 51.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر، ص: 138.

يمثل الشكل أعلاه منظومة إدارة التغيير، وهو يؤكد على الفرص والموارد وكذلك المعوقات والمخاطر بوصفها متغيرات متجددة بإستمرار (كمدخلات)، أما عن العمليات والأنشطة فهو يشير إلى إعادة البناء أو التصميم الجذري، وكذا الإهتمام بالآخرين، وتكوين علاقات جيدة معهم من أجل تغيير الأنماط السلوكية لديهم لتقبل فكرة التغيير، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة الشاملة. وتعتبر كل هذه العمليات عمليات أساسية. أما فيما يخص المخرجات، فأهم ما يشير إليه الشكل هو تكون قيم أعلى نحو التنافس والجودة للمنظمة ككل، وكذلك الأداء الأفضل للعاملين.

2. خصائص إدارة التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق الاستراتيجية التحويلية، ولذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:¹

- ♦ **الاستهدافية:** باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة، بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها، ومقبولة من قوى التغيير.
- ♦ **الواقعية:** بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها، حتى يمكن تنفيذه بسهولة وبسر.
- ♦ **التوافقية/التوافقية:** ويقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.
- ♦ **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة من خلال المرونة في التحرك، والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها لتحقيق أهداف التغيير.
- ♦ **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- ♦ **الشرعية:** بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها. ومن أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، خشية معارضة القانون القائم في المنظمة لاتجاهات التغيير.
- ♦ **الإصلاح:** هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير مرتبط بإصلاح العيوب والاختلالات الموجودة سواء على مستوى الأفراد، أو الجماعات، أو على مستوى المنظمة.

إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المنظمة.

¹ أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 19-22.

♦ القدرة على التطوير والابتكار: بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً، لكون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم. ولكي لايفقد التغيير التنظيمي مضمونه فإنه على إدارة التغيير إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

♦ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: نظراً للقيود البيئية المفروضة على المنظمة، فإنه يتوجب على إدارة التغيير الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية، ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بنفسها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.

3. أساسيات إدارة التغيير التنظيمي: إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي على المنظمة الإلتزام بمضمونها والتقييد بتوجيهاتها، من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير. ومن بين هذه المبادئ:¹

- ترتبط فاعلية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في العملية.
- إذا كان تأييد الإلوة العليا أمراً حتمياً لضمان سهولة تطبيق التغيير، فإن ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- تزداد فرص إنجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل أو الاستعانة بالخبرة من الخارج.
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم إجراء التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعاً ما.
- تعتبر هذه من أهم المبادئ والأسس التي تحكم إدارة التغيير التنظيمي وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، إنما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمون على عملية التغيير التنظيمي، والذين لهم سلطة تكييفها مع الموقف ومع طبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به.

المطلب الثاني: خطوات ومراحل إحداث التغيير التنظيمي

تعنى خطوات التغيير التنظيمي بالمراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال بالمؤسسة من وضعية إلى وضعية أخرى، في حين أن المراحل تبحث في السبل التي تسمح بذلك للإنتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص:46.

1. خطوات إحداث التغيير التنظيمي: تعددت وتباينت الأدبيات الإدارية في توصيف الخطوات الضرورية للتغيير التنظيمي الناجح، وهذا طبيعي نتيجة اعتبارات عدة، لعل أهمها: الهدف من العملية وعمقها. لهذا سنحاول تقديم صيغة عامة لعملية التغيير التنظيمي الناجح في الخطوات التالية:

الدراسة التشخيصية: تنطلق عملية التغيير التنظيمي منذ البداية بتصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية (الطرق الإجرائية، الأدوار والتصرفات، القيم وغيرها).

وضع خطة التغيير: تمر عملية وضع خطة التغيير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التغيير ووضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة، ويطرح مجموعة أسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

(ماهي الأهداف المعلنة للمنظمة، ماهي فرصة التغيير المتاحة العاجل منها والآجل الممكن منها وغير الممكن، التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به).

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التغيير، أما وضع خطة التغيير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة من أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة. كل هذا على أساس مبادئ أربعة لا ينبغي تجاوزها:¹

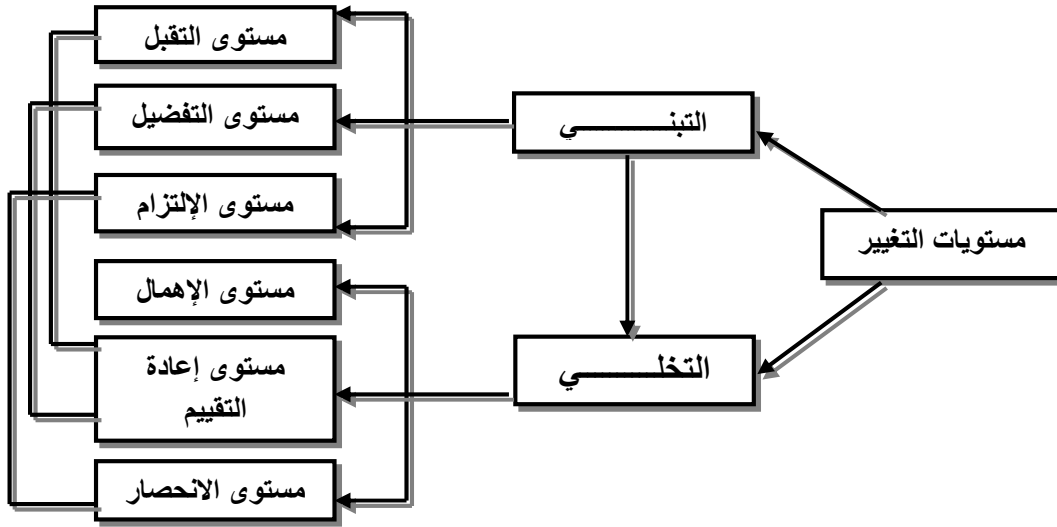
- ♦ أن تكون الخطة محددة ومكتوبة، ومعلنة، وقابلة للمراجعة؛
- ♦ أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- ♦ أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها؛
- ♦ أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة في كمية إنتاج وعينة محددة أيضا.

التهيؤ لقبول التغيير وتبنيه: تتطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي، مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

¹ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبع، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 170.

الشكل رقم (1-4)

مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير



المصدر: محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 170.

يوضح الشكل أن للتغيير مستويين هما: مستوى التبني، ومستوى التخلي؛ حيث يقصد بمستوى التبني تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها، ثم الإلتزام بها اعتقاداً بأن عدم الإلتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم. في حين يعني مستوى التخلي؛ التخلي على قيمة من قيم التنظيم، ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزناً ضعيفاً، ثم إنخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبى زمني بين التبني والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة.

ويمكن ترجمة الخطوات السابقة في شكل فترات زمنية مختلفة؛ فترة الإعلام، رد الفعل، التصميم، التنفيذ، وفترة التأثير:

- فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغييرات الخارجية من خلال جمع ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الآلي الإستراتيجي)؛
- فترة رد الفعل: تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغييرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة (التي لا تستغرق وقتاً طويلاً في الإستجابة)؛

- فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة مواجهة، حيث يتم اللجوء الى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية، أو يتم إشراك إطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات؛
 - فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية للمدراء، ومختلف الحوافز؛
 - فترة التأثير: في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.
2. مراحل إحداث التغيير التنظيمي: إن إدارة عملية التغيير التنظيمي بفعالية تتضمن الحرص على احترام مراحلها التي تجسد انتقال المنظمة من وضعية إلى أخرى، وهذه المراحل توضحها عدة نماذج وضعت لهذا الخصوص.

1.2. نموذج كيرت لوين لمراحل إدارة التغيير: يعتبر KURT LEWIN كيرت لوين من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير. وحسب لوين¹؛ فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. ويمر النموذج عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد؛ فيبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي)، ثم المرور إلى مرحلة التغيير، ثم مرحلة التجميد للنظام الجديد.

أ- افتراضات النموذج:

إن الفرضيات التي تم بناءً عليها وضع هذا النموذج تقوم على:²

- 1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، وتتطلب ضرورة التخلي عن الإتجاهات والسلوكيات الحالية؛
- 2- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير؛
- 3- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هم الأفراد؛
- 4- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري؛
- 5- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة دعماً لجهود التغيير.

ب- عرض النموذج: يتضمن النموذج المراحل التالية:

¹ زيد منير عوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص 176.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 467.

1) مرحلة إذابة الجليد (التهيئة والإعداد):

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة (التخلص من) القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قنوات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود، لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية:

✓ **الإعتراف بالحاجة للتغيير:** من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

✓ **تقليل مقاومة التغيير:** من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل، من المجهول، ومن المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه بسبب الارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بتقليصها .

ومن أجل إذابة الجليد أي الوضع القائم تعتمد العديد من الممارسات؛ كالتخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد: ¹

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها؛

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل؛

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير؛

- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة.

على القائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل العمل التي تحتاج إلى تغيير وحل، ويعقب ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل مع المشرفين على برنامج التغيير التنظيمي.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 227.

(2) مرحلة إحداث التغيير: إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة عبر إعداد إطار متكامل ومتربط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، ولا ينبغي الحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير. ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات نوجزها فيما يلي:

اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: يتم الإختيار مع مراعاة عامل الخبرة عالية المستوى، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما؛

التشخيص السليم: ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية؛

تحديد أهداف عملية التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح؛

تحديد مجالات وأولويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير؛ هيكلية، بشرية، تكنولوجية...، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها؛

اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: قد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية تتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها في المنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية؛ حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة، ثم التوسع في عملية التغيير بعد إقنتاع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات؛

وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؛

اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن اختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية؛ ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... الخ؛

التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية، ويواكب هذه المرحلة عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة؛ من ممارسات سلوكية، نواحي فنية، وتخصصية، ومهارات جديدة يحتاجها الموظفون في عملهم.

ويرى كيرت لوين أن التغيير بصورة سريعة ومفاجئة يؤدي إلى الفشل، نتيجة ردود الفعل المعاكسة، ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والإستعجال في تحقيقه. ولهذا يجب التركيز في هذه المرحلة على ضرورة توفير المعلومات، مع إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار ومهارات عمل جديدة للمساهمة في تغيير مهاراتهم و سلوكياتهم وتطويرها.

3) مرحلة التجميد: في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ماتم تحقيقه وإنجازه في مرحلة التغيير وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال: ¹

- **تعزيز النتائج:** إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

- **تقييم النتائج:** وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

- **إجراء تعديلات بناءة:** عبر إنشاء أنظمة للإقتراحات وتشجيع المناقشات والإجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية.

ويمكن توضيح المراحل السابقة والتي وضعها كيرت لوين كما يلي:

الشكل رقم (1-5)

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



من إعداد الطالبة بناء على التحليل السابق

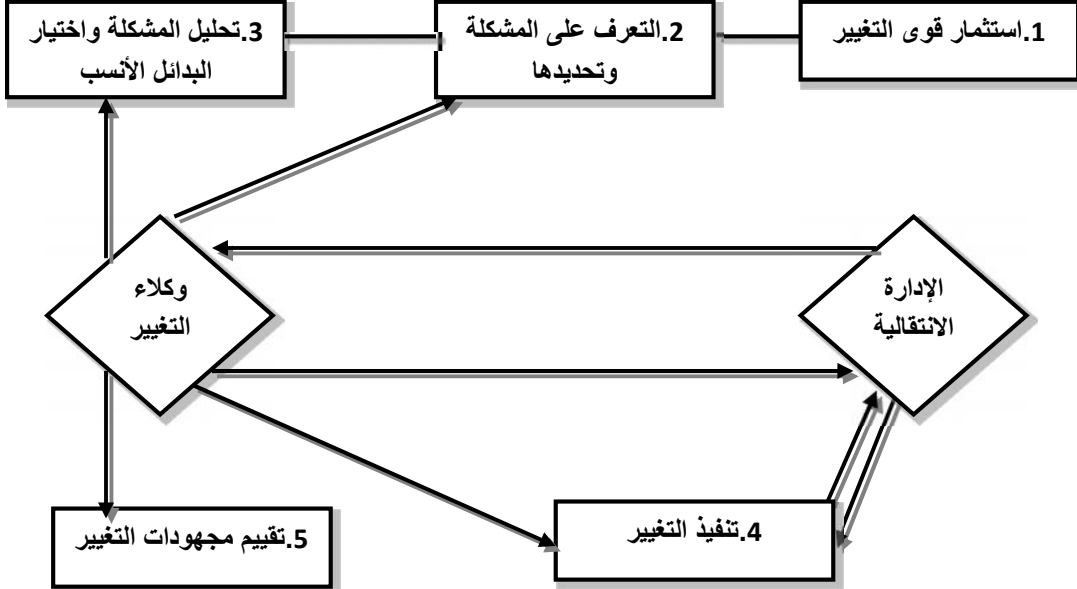
إن المراحل التي يعكسها النموذج المقترح من طرف كيرت لوين فيما يخص إدارة التغيير التنظيمي، تبين سبيلا معيناً لكيفية إدارة التحول من الوضع الحالي للمؤسسة إلى الوضع المنشود.

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 24.

وقد أضاف الباحثون خطوات أخرى لهذا النموذج، على اعتبار أن التغيير هو عملية مخططة ترتبط بعملية اتخاذ القرارات والشكل التالي يوضح نموذجا وضع بناء على نموذج كيرت لوين.

الشكل رقم (1-6)

نموذج موسع لمراحل عملية التغيير



المصدر: عايده سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية، " مصر والعالم العربي"، توزيع المكتبات، 1999، ص

.114

يمثل الشكل أعلاه نموذجا موسعا لمراحل إدارة التغيير التنظيمي، نلاحظ عنصرا إضافيا يتمثل في وكلاء التغيير الذين يتمثلون في مجموعة من الخبراء، تستعين بهم المؤسسة وذلك في تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، ووضع خطة التغيير.

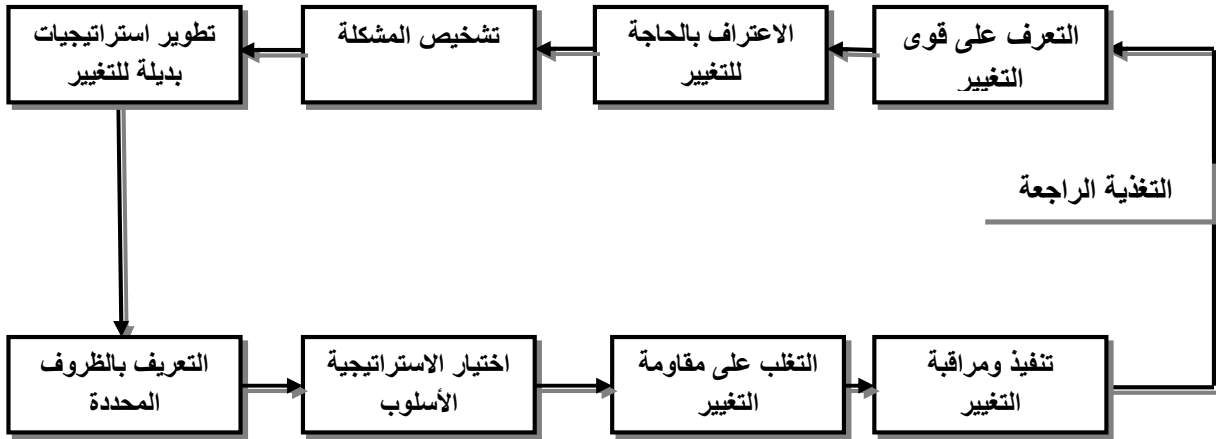
كما يظهر الشكل تفاعل وكلاء التغيير وتعاونهم مع الإدارة العليا والتي أطلق عليها اسم الإدارة الإنتقالية؛ نسبة لقيامها بعملية الانتقال أو التغيير، حيث تقوم هذه الإدارة بتقييم مدى فعالية جهودات التغيير ومدى تحقق الأهداف المحددة له، ودراسة المشكلات التي ظهرت أثناء إدخال التغيير والمتبقية بعد إدخاله، ووضع الوسائل المختلفة لمعالجتها، ويتم كل ذلك ضمن مرحلة التقييم وقياس فعالية جهودات التغيير.

2.2. نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير:

كما ذكرنا سابقا أن عددا من الباحثين والمهتمين بالتغيير المنظمي حاولوا تقديم أطر ونماذج أكثر تفصيلا ووضوحا في كيفية إدارة عملية التغيير والتعامل معها، ومن بينهم IVANCEVICH وزملائه؛ ROBBINS, KOTTER, LARRY GREINER وغيرهم، حيث يعتبرون أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من المراحل المترابطة بتسلسل منطقي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (7-1)

نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير



المصدر: حسين رحيم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، بدون دار النشر، 2009، ص378.

وفيما يلي سنتطرق بإيجاز لكل مرحلة من المراحل التي يوضحها النموذج:¹

- قوى التغيير: هي قوى التغيير الداخلية والخارجية؛
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة، وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، ومرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة يجب على الإدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.
- تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير: تقوم الإدارة بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.
- الظروف المحددة: يتوقف اختيار استراتيجية/أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة كهاج المنظمة، والقيادة، و التنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة. وإذا قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير دون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فقد تزداد المشكلة الأصلية، ومثل هذا التغيير قد يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

¹ حسين رحيم، المرجع نفسه، ص: 379 .

- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة بعدين (عنصرين): التوقيت/النطاق. فالتوقيت يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف ذلك على استراتيجية التغيير. فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى، والاستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة في التنفيذ.

وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والشكل السابق يشير إلى أن تنفيذ التغيير يُغذى إلى مرحلة التعرف على قوى التغيير، لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير ونماذجها

تعتمد إدارة التغيير لوضع إستراتيجيات تمكنها من التعامل مع التغيير، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات من منظمة إلى أخرى، وذلك باختلاف طبيعة النشاط وبيئة الأعمال. وتمنح هذه الاستراتيجيات المنظمة الرؤية الواضحة فيما يتعلق باختيار النموذج المناسب الذي يحقق لها النجاح في عملية تغييرها.

1. المنظمات وواقع إدارة التغيير:

ترتبط عملية التغيير باعتماد الإستراتيجيات المنتهجة في ذلك، بمدى توفر البيئة التنظيمية الملائمة والداعمة. فمن جهة، تتميز المنظمات القادرة على التكيف مع التغيير ب:¹

- مرونة التنظيم؛
- الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه؛
- المهارات المتعلقة بالأفراد بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء والمشرفين؛
- توفر برامج التحكم في التكاليف وأنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة؛

ومن جهة أخرى تتعامل هذه المنظمات مع التغيير وفقا لثلاثة برامج:²

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص: 206.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 68.

- التوقع والتنبؤ بطبيعة التغيير والقوى التي يمكن أن تؤثر فيه، والتي من بينها قوى المقاومة التي ينتجها الأفراد؛

- توجيه التغيير وتبنيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة؛

- إشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية التغيير.

وأيضاً تعتمد هذه المنظمات على تقنيات معينة في إدارتها للتغيير، تتمثل في:

- البحوث التنظيمية التجريبية: وترتكز هذه البحوث على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية؛ أي اختبارها في المشاريع المصغرة.

- تقنية التعلم الاجتماعي؛ والتي تعنى بتغيير العلاقة بين أعضاء الفريق وبين المجموعات في المنظمة. ولقد أدى التطور العلمي لسلوك الباحثين إلى ظهور هذه التقنية وإلى تطوير تقنيات تغيير أخرى.

- تقنيات إحداث التغيير ناتجة عن تطور نظريات الإدارة؛ كظهور الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالثقة.

هذا المناخ الذي يميز المنظمات والذي يتضمن برامج وتقنيات معينة تهيء لإدارة عملية التغيير، يعمل على تسهيل اختيار الإستراتيجية المنتهجة لإحداث التغيير.

2. إستراتيجيات إحداث التغيير:

يعتمد نجاح أو فشل المنظمة عند إحداث التغيير على الإستراتيجية المتبعة في ذلك، والتي تختلف حسب الشروط والظروف التي تطبق فيها هذه الاستراتيجية. ونجد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير مايلي:

1.2. إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، رغبة العاملين في المشاركة، ثقافة المنظمة، والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج:¹

أ- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير ضعيفة أو ضرورة التغيير غير ملحة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 210.

يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير، ومما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

ب- إستراتيجية المشاركة المركزة: تكون في هذه الحالة درجة الإلحاح على التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، و لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، لذلك يتطلب منه الأمر إتباع أسلوب المشاركة المركزة؛ بالتركيز على فئة معينة من الأفراد. ويجتهد الأفراد هنا في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم فيها.

ج- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية، ودرجة الإلحاح على ضرورة التغيير منخفضة، ويكون هنا الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه، أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية، والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي ينوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته. ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب، والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه¹.

د- إستراتيجية أسلوب الإكراه: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية له. وتكون هذه الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع المداومة على الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير².

2.2. إستراتيجية التغيير البنوي: يتم إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مما يستوجب التخطيط له بعناية، كما يجب الإنتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما. ومن أجل نجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية: ³

أ- إستراتيجية البراعة القيادية : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة أية أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين، لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون ذلك، مع مقاومة منخفضة. وهنا القائم على التغيير بمجرد أن يعرض على الموظفين

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 354.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ، ص 210.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، المرجع نفسه ، ص: 211، 212.

المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح، فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله. تقوم هنا نظرية التغيير على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستتجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

ج- إستراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع. ويجب على قائد التغيير هنا أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية، بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه، ولما يراد إحداثه من تغيير.

د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، ويتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الإهتمام بالروح المعنوية. والقائم على التغيير إذا كانت لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالح الأفراد، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو إغرائهم بالجزاءات في كل مرة تتاح له فيها الفرصة.

3. نماذج التغيير التنظيمي:

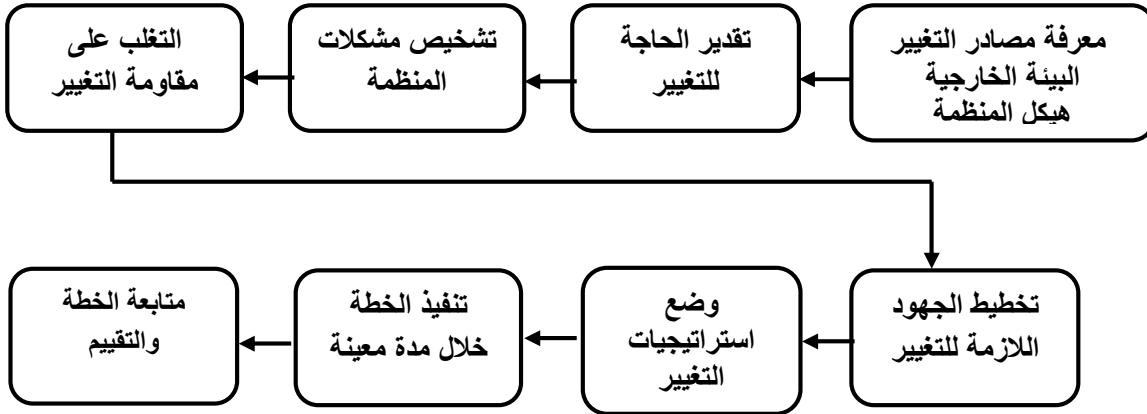
لقد قام الباحثون بصياغة عدة نماذج للمنظمة فيما يخص إحداث التغيير، وذلك على إعتبار أنها تختلف وتتمايز باختلاف المنظمات والبيئات التي تنشط فيها.

وتمثل نماذج التغيير الخطوات التي تتبعها المنظمة، بحيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات ذات الصلة بنوع التغيير المراد إحداثه. وتعد النماذج التالية أهم ما قدم في هذا الإطار:

- نموذج بيتر (Peter).
 - نموذج هليكال وسلوكوم.
 - نموذج لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch).
 - نموذج كاست وروزنزويك (kast & Roseenzweig).
 - نموذج كرينر (Greiner).
- وسنأتي على عرض نموذج هليكال وسلوكوم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8-1)

نموذج هيريكال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 379.

يتضح من خلال الشكل أن إحداث التغيير يمر عبر الخطوات التالية:

- معرفة أسباب التغيير وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية.
- تقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي.
- الانتقال بعد ذلك إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا تعيق سير العملية.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها.
- تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

المطلب الرابع: أساليب وأهداف إدارة التغيير

تستفيد المنظمات من عملية إدارة التغيير في بلوغ الأهداف المرجوة مهما كان الأسلوب المتبع في التغيير.

1. أساليب إدارة التغيير: لإحداث التغيير يمكن استخدام أحد الأسلوبين الآتيين:

أ- الأسلوب التقليدي (الدفاعي): تقوم المنظمة هنا بالإستجابة للتغيير بعد حدوثه، في شكل دفاع أورد فعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير، وذلك بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث يمكنها الإستفادة من الفرص التي أتاحتها التغيير¹. تلجأ إلى هذا الأسلوب الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك روح المبادرة والشجاعة للإقدام عليه، وهناك من يرى أن هذا

¹François Dupuy, Sociologie du Changement «pourquoi et comment changer organisation ?», Dunod, Paris, 2004, p :215.

الأسلوب تستخدمه المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة ولا يوجد هناك داع للبحث عن التغيير، بل تعمل بمبدأ رد الفعل والإستجابة أكثر منها بالمبادرة.

ب- **الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ):** يطلق عليه كذلك الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير، وتقوم هنا إدارة المنظمة بالتوقع والتنبؤ بالتغيير، والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من فرصه، وتجنب تهديداته، وذلك بتشخيص الوضع القائم، ومقارنته مع الوضع المرغوب، للاستثمار في نقاط قوة المنظمة، وتحسين نقاط ضعفها بحثاً عن الفرصة التي تحقق أعلى العوائد حتى تحافظ المنظمة على بقائها¹.

ويتطلب استخدام أسلوب التنبؤ في المنظمات نظام معلومات استراتيجي، يتيح امكانية الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكن القيام به، سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده ومنافعه أكبر من نفعاته، أو تجنبه إذا توقعت له نتائج سلبية على المنظمة.

إنه ومهما اختلفت الأساليب التي تعتمدها المنظمات لتغيير التغيير، فهي تطمح من خلال ذلك إلى تحقيق غايات محددة، تمكنها من الحفاظ على إستمرارها في ظل حدة التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة.

2. أهداف إدارة التغيير: تهدف إدارة التغيير لبلوغ الغايات التالية على مستوى المنظمة:

- تطوير الأوضاع التنظيمية الحالية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة و الفعالية ؛

-الإرتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء ؛

-تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة ؛

- تنمية الرغبة في التطوير؛ فالتغيير يحفز ويشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل؛ من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها، ومن خلال عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل ؛

- تطوير وتنمية ثقافة المنظمة ؛

- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبارمجموع العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف، وإدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة ؛

¹ Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le Changement « mission possible », Dunod, Paris, 1997, P :31.

- تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاثة مهمة: التحليل- التفكير - التغيير.

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه إستجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يحدثها التغير البيئي، سواء في الماديات أو الأفكار، فإن إدارة التغيير تعنى بالمعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال ممارسات مختلفة ذات طابع إداري.

وعلى إعتبار أن التغيير ضرورة لا بد منها في مجال الأعمال اليوم، فإن إدارة التغيير هي الجهاز المخول بتنفيذ التغيير من خلال عدة مداخل، ويحكم ذلك ويحدده عوامل مختلفة من بينها القيادات التي تتمتع بالرؤية الواضحة عما يحمله التغيير والتي لها القدرة على تجسيد هذه الرؤية. لذلك سيحمل العنصر الموالي أهم مداخل التغيير والتعرف على قيادته.

المبحث الثالث: مداخل إحداث التغيير التنظيمي وقيادته

بعد أن تعرض المبحث السابق لماهية التغيير التنظيمي وإدارته، يتعرض هذا المبحث لإبراز أهم المداخل التي تتبعها الإدارة في إحداثه، وقد أشارت لذلك مختلف البحوث التي عنيت بهذا المجال. وتتمثل هذه المداخل في التطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.

هذه المداخل يتم اعتمادها كبدايات، وهي تختلف من حيث مناهجها، وفلسفتها. وعلى ذلك تعتمد المنظمات المدخل الذي يمكنها من تحقيق التغيير المرغوب.

المطلب الأول: التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي إمتدادا فكريا للمدارس السلوكية، والتي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للفرد، وتبلور هذا الإتجاه كمدخل في بداية السبعينات على أنه عملية مخططة واسعة النطاق تدار من القمة من أجل زيادة فعالية المنظمة، وذلك بإستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. وقد أصبح من أهم الممارسات في المنظمات نظرا لأهميته فيما يتعلق بالعمل على زيادة الكفاءة والأداء.

1. مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته:

التطوير التنظيمي من بين التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة. ويعتبر التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، وذلك لأن بيئة المنظمات تتغير بشكل مستمر ما يتطلب مرونة للتعامل معها، وتعني

هذه المرونة إحداث تغييرات في الأساليب (الفنية، التسويقية،...)، في شكل الإنتاج، وهو ما يؤدي إلى تغييرات في سلوك العاملين وفي السياسات، وبذلك فالنموذج التنظيمي يشمل التنظيم وكذا العاملين فيه.

1.1. الإختلاف بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

يتشابه كل من التطوير والتغيير التنظيمي إلى حد كبير؛ لذلك فكثيرا ما يتم اعتماد التطوير التنظيمي على أنه ذاته التغيير التنظيمي، فكلاهما عملية تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها، كما تتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك اختلافا بين المفهومين، وأبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما؛ أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات، بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية. ولمزيد من الإيضاح سنتطرق للتطوير التنظيمي بشكل تفصيلي أكثر.

2.1. تعريف التطوير التنظيمي:

قدمت للتطوير التنظيمي العديد من التعاريف، تعكس كونه مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ونذكر من بينها:¹

- تعريف بورك **Burke** : " هو عملية إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل".
- تعريف بوكار **Bokhard**: " هو جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية".

يظهر التعريفين أن التطوير التنظيمي عملية مخططة وتدار بطريقة منظمة، من أجل تغيير ثقافة المنظمة، وكذا سلوكها، ونظمها، لزيادة فعاليتها، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها.

«يعرّف وندل فرنش **Wendel French** التطوير التنظيمي على أنه: " نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"².

حدد فرنش **French** صفة التغيير المخطط للتطوير التنظيمي، وركز على عمليات المنظمة وعلى جماعات العمل فيها، وأن الهدف منه هو مساعدة الأفراد في القيام بمهامهم بصورة أفضل.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 234.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 343.

بعد عرض التعاريف السابقة، نجد أن التطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانيتها في مواجهة المشاكل، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة.

3.1. خصائص التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي كمدخل تغييري في المنظمات الحديثة، يتميز بجملة الخصائص التالية:

- ♦ يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة كلها، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها، ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضوع الدراسة؛
- ♦ يتضمن التطوير التنظيمي منطق التغيير؛ ليس تغيير الشكل التنظيمي وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، وذلك بالتشخيص المستمر والمنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير؛
- ♦ يعتمد التطوير التنظيمي على تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية، حيث يستهدف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكليّة والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة، لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية؛
- ♦ يستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد؛ قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية؛
- ♦ يركز إحداث التطوير التنظيمي على ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير، ومتابعة التنفيذ، وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف.

4.1. أهمية التطوير التنظيمي:

سنقوم بإظهار أهمية التطوير التنظيمي من خلال أبعاد ثلاثة هي : الموظفين، المنظمة، والعملاء:

- ✓ **بالنسبة للموظفين:** تزايد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وتزايدت الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وبيئته، وقد صاحب ذلك زيادة وعي الموظفين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، إذ أن إلترام هذه المنظمة بالتطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال آليات التحفيز المتنوعة.

- ✓ بالنسبة للعملاء: لقد تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعمل يبريد الخدمات خالية من العيوب، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تسعى المنظمات إلى تبني أساليب جديدة للعمل، كأن يتم إشراك العملاء في وضع سياسات المنظمة.
- ✓ بالنسبة للمنظمة: إن المنظمة المتميزة هي التي تعمل كل أجزائها بطريقة صحيحة ومتكاملة، إذ أن كل جزء في المنظمة يتأثر بالأجزاء الأخرى ويؤثر فيها، ولذا يجب على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى الوقوع في الأخطاء .

2.مبررات التطوير التنظيمي:

ي طرح ظهور مشكلة معينة ضرورة قيام المنظمات بالتطوير التنظيمي، وفيما يلي أمثلة عن بعض هذه المشاكل:¹

- إنخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها؛
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة، وذلك لإنتهاجها أسلوب مركزي في التعامل مع العمال وفرض الرقابة، ما يشكل نوعا من الإضطراب في العلاقات ؛
- عدم القدرة على المنافسة، وعليه لا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر المنظمة؛
- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة والإهمال، وبالتالي ينخفض إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل؛
- زيادة معدلات شكاوي الزبائن، وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة؛
- أسباب بيئية خارجية، كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة.

3.مراحل عملية التطوير التنظيمي: تمر عملية إحداث تطوير تنظيمي بالمراحل التالية:

(أ) القيام بالدراسة التشخيصية: تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي: الإنسان، نظم العمل، معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لإكتشاف فرص التطوير، ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

ب/ وضع خطة التطوير: تبدأ عملية وضع خطة التطوير بإكتشاف فرصة التطوير ثم وضع الخطة على ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 86.

ج) التهيئة لقبول التطوير ورعايته: تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته على القواعد الأساسية المتمثلة في:

- التتوير بحكمة التغيير؛
- المشاركة؛
- الاتصال الفعال؛
- التدريب.

وإن التهيئة للخطة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية وضع الخطط، وذلك لضمان التنفيذ السليم.

د) المتابعة: لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي إلا بالمتابعة، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وقابلة للقياس.

4. أهداف التطوير التنظيمي وشروط تحقيق فعاليته:

التطوير التنظيمي ممارسة إدارية مهمة تمكن المنظمات من تحقيق غاياتها المتمثلة أساساً في التكيف مع المحيط الخارجي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة.

1.4. أهداف التطوير التنظيمي: إنه وتبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات، وضعت مجموعة من الأهداف العامة للتطوير التنظيمي، وهي كالتالي:¹

- 1) إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات من جهة، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية من جهة أخرى؛
- 2) تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين؛
- 3) زيادة درجة الإنتماء للمنظمة ولأهدافها؛
- 4) زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيرها السيئة؛
- 5) مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصرامتها - أساليب قيادة الصراع)؛
- 6) زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 237.

7) إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، ولتوضيح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها؛

8) مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.

إن عملية التطوير التنظيمي عملية مستمرة، ومنظمة، ومخططة، تسير وفق خطط موضوعة، مستهدفة بصفة أساسية الإرتفاع المستمر بكفاءة التنظيم.

2.4 شروط فعالية التطوير التنظيمي: يجب أن تتضمن عملية التطوير التنظيمي شروطا معينة من أجل ضمان فعاليتها، وتمثل هذه الشروط في:¹

❖ ضرورة وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي تقوم الإدارة العليا بوضعها، وتعمل على تطبيقها، ومراقبتها؛

❖ إقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي ؛

❖ إرتباط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تتوافق أهداف المنظمة مع التطوير لتجنب أي مشاكل أثناء التطبيق؛

❖ الإقتناع بأن عمليات التطوير هي أقرب إلى الإستثمار طويل الأجل، لذلك يجب على الإدارة العليا بالمنظمات منح الدعم المستمر لمجهودات التطوير، دون استعجال النتائج حتى لا تفشل هذه المجهودات في المراحل الأولى لبذلها؛

❖ إستخدام أسلوب العمل الجماعي، وأن تنصب محاولات التطوير التنظيمي على الجماعات لا على الأفراد.

إن المفاهيم المطروحة سابقا تظهر بأن التطوير التنظيمي مدخل إداري حديث، يقوم على الإستفادة القصوى من العلوم السلوكية، وينمي إتجاه المنظمات نحو التغيير للحفاظ على حيويتها ضمن البيئة المتغيرة، الأمر الذي يجعلها أكثر فعالية. وهو مدخل تغييري يركز على:

- تغيير المفاهيم، الإجراءات، اللوائح، منظومة الحوافز، تهيئة المناخ التنظيمي، الأنماط التنظيمية والسلوكية.

- التنمية الإدارية كعملية تغيير موجه، يهدف إلى تنمية مهارات الرؤساء في ممارستهم للعملية الإدارية، واتخاذهم للقرارات وفي القيادة الإدارية وفي تحليل المشكلات.

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، بدون مكان نشر، 2000، ص 181.

- الإنسان بما يحمله من قيم، وعادات، وتقاليده، واتجاهات، وسلوكيات، قدرات ومهارات، فالإدارة الناجحة في التطوير هي التي تهتم بالأفراد العاملين بها. ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الإعتماد على المفاهيم السلوكية والبحث في ثقافة الأفراد. تشكل هذه المرتكزات جزءا من فلسفة الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للتطوير والتحسين المستمر والتي من بينها إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي

ارتبط تطور المنظمات حاليا بصفة مباشرة بالجودة الشاملة، وأصبح هذا الموضوع يحتل موقع الصدارة في أغلب البحوث والكتابات، وأكثر جاذبية للمنظمات الإنتاجية و الخدمية لتطبيقه وإرساء دعائمه، كما عمدت إلى اعتماده كمنهج لإحداث التغيير التنظيمي من أجل الوصول للفعالية التنظيمية والكفاءة في ظل المحيط المتغير.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تهدف المنظمات المعاصرة للإنتقال من أنماط التفكير والممارسات التقليدية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، وتستخدم في ذلك إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لإدارة هذا التغيير.

1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

كغيره من المناهج الإدارية الحديثة، قدمت لإدارة الجودة الشاملة العديد من التعاريف:

▪ تعريف منظمة التقييس العالمية ISO: "إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"¹.

▪ تعريف ريتشارد ويليامز Richard WILLIAMS والذي أدرجه في كتابه 'أساسيات إدارة الجودة الشاملة': " إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل، من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، وتشتمل على التحسين المستمر في العمليات داخل المنظمة ما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة"².

¹ claud jambart, l'assurance qualité- les normes ISO 9000 , Economica, 2^{em} édition. , paris , P27.

² ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999، ص5.

▪ يعرفها جوزيف جابلونسكي JOSEPH JABLONSKI بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"¹.

▪ أما تعريف إيشكاوا Ichikawa فهو يعبر عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة حيث يرى أنها: نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وفروعها، وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:²

- إعداد المنتج، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك؛

- جودة علاقات العمل داخل المنظمة، ومدى تقبلها من طرف العمال؛

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف.

▪ وتعرف أيضا بأنها: "تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك ، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها"³.

وعليه يمكننا تقديم المفهوم التالي لإدارة الجودة الشاملة:

هي نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن لكل شيء داخل المنظمة، حيث يشمل هذا التغيير جوانب كالفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وغيرها، وذلك من أجل التحسين المستمر لكل مكونات المنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

إن عرض مجموعة التعاريف السابقة ساهم في إجلاء الغموض عن هذا المفهوم، وجدير بالذكر أن مفهوم الجودة الشاملة هو آخر مراحل تطور مفهوم الجودة الذي تعرض لعدة تطورات ليصل لما هو متعارف عليه الآن بين علماء الإدارة.

2.1. تطور مفهوم الجودة: تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الاقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة، ويمكن تلخيص هذا التطور في المراحل الأربعة التالية:

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:325.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليازوري، 2005، ص:50.

³ حسين رحيم، مرجع سابق، ص:78.

- ◀ المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين) مرحلة فحص الجودة: عبارة على نظام يستعمل لإكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها؛
- ◀ المرحلة الثانية (1940-1960) مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة: من خلال هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة؛
- ◀ المرحلة الثالثة (1960-1980) مرحلة ضمان الجودة: من خلال هذه المرحلة يتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ؛
- ◀ المرحلة الرابعة (1980-حتى الآن): مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

2. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- أتاحت الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة - كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة - بالبحث والتطوير، إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي تميز هذا المدخل وهي:¹
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة) لكن أيضا وظائف الدعم؛ إدارة التسويق، الموارد البشرية... الخ؛
 - كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه، فالجودة قضية الجميع؛
 - الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات الزبائن (التكاليف، الأزمات، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق)؛
 - انتشار علاقة (زبون - مورد) داخل المؤسسة؛
 - كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير والوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج؛
 - الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، أي أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة؛
 - إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين؛
 - هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة؛ البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، وإرضاء حاجات أفرادها.

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لعل أبرز الأهداف التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما نطرحه في النقاط الآتية:¹

¹ DETRIE Philippe, conduire une démarche qualité, les éditions d'organisations, Paris, 2001, P 54-58.

- جعل المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة؛
 - أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما؛ بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي؛
 - المرونة الدائمة، وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم، ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق إحتياجات العملاء؛
 - التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة، وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات؛
- على الإدارة في المنظمات أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، مع مراعاة إستناد تحقيق هذه الأهداف إلى المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الجودة الشاملة.

4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ أنها تختلف حسب نظرة كل واحد منهم، ومن بينهم (Goetsch et Davis)، (Roberta et Bernard). إلا أنه يمكن القول أن هذه المبادئ لا تختلف في الهدف النهائي المراد تحقيقه من تطبيقها سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية، وقد تم جمع هذه المبادئ في النقاط المشتركة التالية:²

✓ **مبدأ التركيز على المستهلك:** إن المستهلك هو أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، فهو غير معتمد على المنظمة وإنما هي المعتمدة عليه، حيث يمثل المستهلك الهدف الرئيسي لها فهو محور "عجلة الجودة الشاملة"^{*} و يعرض **krajewski** الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها تلبية ما يتوقعه أو يتفوق على ذلك.

✓ **مبدأ التركيز على العملية:** يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الإرتقاء بهذا المنتج، مقارنة مع المنتجات المنافسة.

✓ **مبدأ التحسين المستمر:** يعبر كايزن (Kaizen) أي التحسين المستمر على قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

✓ **اتخاذ القرار على أساس الحقائق:** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق، وتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء.

¹ خضير كاظم حمود و خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص: 197.

² محمد عبد الوهاب العزوي، مرجع سابق، ص: 61.

* عجلة الجودة الشاملة: وضعها kotler ويتضح من خلالها أهمية المستهلك.

✓ **التخطيط الإستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية، ورسالة، وأهداف واسعة، سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص، والمخاطر في البيئة الخارجية، بغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة.

✓ **القيادة الموجهة:** تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أية منظمة، لذلك لا بد أن تتصف بالشفافية والقابلية للتحويل وقيادة المرؤوسين ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها أو معرفتها، وذلك بسبب التغيرات الحديثة والمتسارعة في مجال الثقافة، تطور أساليب المنافسة، وظهور إدارة الجودة الشاملة، هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد للإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة، وجعلها هدفا إستراتيجيا وربط هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا.

✓ **مشاركة الأفراد العاملين:** من منطلق أن الجودة فلسفة شمولية، لا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، ولتحقيق ذلك يجب الإهتمام بما يلي:¹

- استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من المركزية.
 - دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
 - تركيز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين، واستخدام أسلوب المكافآت والعمل الجماعي مع التركيز على التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
 - استخدام الحوار والمناقشات المفتوحة.
 - البدء بالتغيير التدريجي لثقافات الأفراد، ومواءمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
 - إعادة تصميم العمل بما يلاءم التغييرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
 - الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية؛ كالبرامج الصحية، والأمن الصناعي، الذي توفره المنظمة لأفرادها.
5. **التغيير لإحداث الجودة:** بالرغم من ارتباط الطرح السابق بمدخل الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي، إلا أن المتابع لهذه العملية يجد أن المرحلة التي تسبق ذلك هي إحداث التغيير على مستوى المنظمة من أجل تبني الجودة الشاملة كمنهج تغييري حديث. وقبل هذا وذاك نأتي للتعرف على الأمر الذي دفع بالمنظمات للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

1.5. دواعي توجه المنظمات نحو مدخل الجودة الشاملة دون غيره:

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:²

¹ مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج كمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان ، 2004، ص: 356.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 61-62.

- تصاعد حدة المنافسة في ظل منظمة التجارة العالمية التي قضت بتحرير التجارة العالمية للسلع والخدمات، ورفع قيود الرسوم الجمركية وغيرها من القيود، مثل حصص الاستيراد ودعم الحكومات لصادرات منتجاتها؛
- تنامي عدد وتأثير التكتلات الإقليمية؛
- التوافق مع تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالميا نحو الاهتمام بالعميل وجعله نقطة البداية عند صياغة أهداف المنظمة؛
- فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة بالاستثناء، وخفض التكلفة في تحسين الجودة.

2.5. تغيير المنظمات لتبني إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تبني الجودة تهيئة المنظمة لهذا الأسلوب الجديد، وفيما يلي عرض لأهم التغييرات المطلوبة على مستوى المنظمة والتي تمهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- ثقافة المنظمة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق، وهي تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب اعتمادها داخل المنظمة لجميع أفرادها بحيث تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالة الجودة الشاملة.

ب- الهيكل التنظيمي: لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل الذي يسمى بالهيكارية ذوالمستويات الإدارية المتعددة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص، إضافة إلى بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته؛ بسبب طول خطوط الإتصال، مما يضعف الروابط القائمة بينهما. في حين أن الهيكل التنظيمي المطلوب يدعى بـ: **مدخل النظام الكلي المتكامل** والذي ينظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف المنظمة.

ت- إعادة تصميم العمليات: بما أن الجودة الشاملة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء، فهي تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع متطلبات تطبيقها، حيث يكون هذا التصميم الجديد بعيدا عن الإتجاه التقليدي.

ث- الأنظمة والسياسات: تعرف الأنظمة على أنها أداة يتم من خلالها تنفيذ العمل في المنظمة، ونجد داخل المنظمة العديد من الأنظمة كالنظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء، نظام التخزين، نظام التوزيع.... الخ. و فيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تحتاج إلى أنظمة جديدة، لتكون الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

أما السياسات فهي للوجه للتفكير، والأداء، وإتخاذ القرارات، نحو تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وإستراتيجيتها، وفي مجال الجودة الشاملة تكون بمثابة المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير في ظل الأنظمة الجديدة المعمول بها، كما يجب مراعاة توفير صفة المرونة في السياسات لكي لا تشكل قيوداً تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها.

ج- النمط القيادي: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المنظمة من خلال الإطلاع على مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى ثقافة المنظمة الجديدة، مما يؤدي بالضرورة إلى استبدال أنماط القيادة الحالية بنمط جديد يتصف بالشجاعة من خلال النظر إلى الأمام لا للوراء، وعدم الهروب من المشاكل والابتعاد عن الحلول الوسطية والاستفادة من الأخطاء والقدرة على تحمل المسؤولية. بالإضافة للمرونة بمعنى أن يكون القائد موقفياً يؤمن بأن الإدارة الحديثة هي إدارة مواقف، وأن يتميز بعدم الثبات، فكل الأمور والمواقف المحيطة بالمنظمة قابلة للتغيير ما يستلزم تغيير مساراته.

د- أسلوب تنفيذ العمل: إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو " العمل الجماعي وروح الفريق " حيث يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي: فرق العمل، حلقات الجودة، والقوى الوظيفية. حيث تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة، يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل جماعي، وتمثل حلقات الجودة طرق عمل طوعية استحدثتها المنظمات اليابانية، وفيها يمكن لأي عضو في المنظمة -بصرف النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري- أن يشترك فيها والتطرق لبعض المشاكل واقتراح الحلول، أما القوى الوظيفية فهي جماعات عمل يتم تشكيلها من عمال في قاعدة الهرم التنظيمي، تقوم بتحديد المشاكل المشتركة لعدة أعمال أو وظائف وتعمل على وضع حلول مشتركة.

خلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني مع كل أفرادها لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة للإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، وهي لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل، وهو ما يعكس كونها أسلوباً للتغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال، وما يجعلها تتدمج في ثقافة هذه المنظمات كتقافة تطويرية.

المطلب الثالث: دراسة التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة

إن مبادرات التحسين المستمر على مستوى المؤسسات ذات تأثير إيجابي عليها، وهي تعنى بإحداث تغييرات طفيفة نسبياً لمواكبة تغيرات البيئة. إلا أن سرعة التغيرات وحدثها في بيئة الأعمال الحالية يحد

من فعالية التحسين المستمر وتظهر الحاجة لإجراء تغييرات جوهرية على مستوى المنظمات، والتي تنتج عنها إعادة هندسة المنظمة.

1. مفهوم إعادة الهندسة:

الهندرة كلمة جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي " Business Reengineering" وهي تدل على إعادة الهندسة. وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات و بالتحديد عام 1992؛ عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) على كتابهما الشهير عنوان **Business Reengineering**.

ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات.

1.1. تعريف إعادة الهندسة : من بين التعاريف التي قدمت لإعادة الهندسة مايلي:

▪ أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو التعريف الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما هندرة المنظمات و ينص على ما يلي :

"الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال"¹.

نجد من خلال التعريف أن الباحثين يعتبران إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري للعمليات.

▪ هي: "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات والأنشطة ذات القيمة واستبعاد الأنشطة الزائدة التي لا تقدم قيمة للمنظمة بهدف تحسين الجودة، وسرعة الأداء، وتخفيض التكاليف"².

▪ كما تمثل "إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت، و التكلفة، والجودة ، والخدمة"³.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر وسيلة إدارية تعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمات.

وتتضمن إعادة الهندسة:¹

¹ revue gestion 2000 , **management du changement (élément de base pour un change management)**, mai-juin ,group ESC,rennes, 1999, p18.

² Olivier Meier et al,op. cit ,P :68.

³ رواية حسن محمد، مرجع سابق، ص 360 .

- التركيز على العميل؛

- هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج؛

- الرغبة في تطبيق مبدأ **الصفحة البيضاء**؛ أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

نخلص إلى أن إعادة الهندسة مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة، لتتناسب مع متطلبات عصر المتغيرات السريعة.

2.1. مرتكزات إعادة الهندسة: إن التعمق في مفهوم إعادة الهندسة من جوانب متعددة، أبرز بعض المعاني التي يركز عليها هذا المفهوم والتي نوضحها فيما يلي:

(1) - إعادة الهندسة عملية أساسية، تحمل معنى أن الوقت قد حان لكي تعيد المنظمة وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم : لماذا نقوم بهذا العمل ؟ وهل هو ذو قيمة للعملاء والمنظمة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟. كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب علمي يساعد المنظمة في الوصول إلى إجابات.

(2) - إعادة الهندسة عملية تغيير جذري بحيث تضمن حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو ما يميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته. من هذا المنطلق فإن إعادة الهندسة تعني التجديد و الابتكار، وليس فقط تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

(3) - إعادة الهندسة عملية تحسين مذهلة، فهي لا تتعلق فقط بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف لتحقيق تحسينات هائلة في معدلات الأداء، ويظهر هذا من خلال نتائج تحسن نسبة الدخل والأرباح، زيادة الإنتاجية ، تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل قصد تقديم خدمات أفضل للعملاء.

(4) - يركز مبدأ إعادة الهندسة على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمة، ويقصد بها الأنشطة أو العمل الذي يجب على المنظمة القيام به لخلق نواتج معينة ذات قيمة للمستهلك الداخلي أو الخارجي.

3.1. خصائص إعادة الهندسة: تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص نذكرها في ما يلي:²

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة ؛
- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة؛

¹ رواية حسن محمد، مرجع سابق، ص: 17.

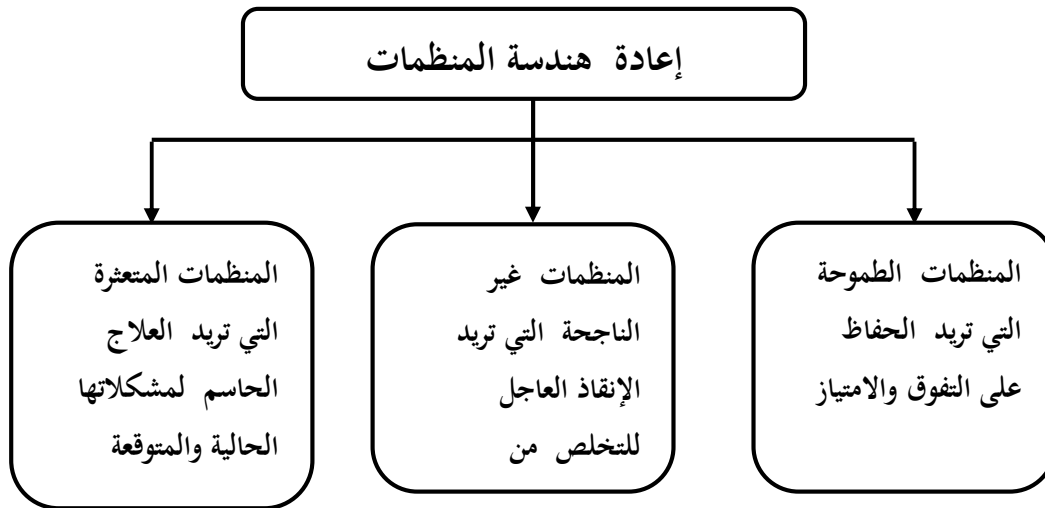
² Serge Raynal, op. cit, p:256.

- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، و يتم تنفيذ بعض المهام بصورة مترامنة ؛
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن. وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، و حتى عبر الحدود الدولية ؛
- يتم التقليل من عمليات الضبط و الاختيار، و غيرها من العمليات إلى الحد الأدنى، كونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات ؛
- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف ؛
- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية و اللامركزية ؛

إن هذه الخصائص تجعل المنظمات التي أعيدت هندستها مختلفة عن غيرها من المنظمات التي لم تعتمد التغيير الجذري في عملياتها، وتظهر الدراسات وتطبيقاتها العملية أن استراتيجية إعادة الهندسة تكشف عن ثلاث مجموعات أساسية من المنظمات يمكنها تطبيق هذا المدخل لإحداث التغيير التنظيمي، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9)

المنظمات التي تعتمد إعادة الهندسة في التغيير



من إعداد الطالبة

يوضح الشكل أن كل المنظمات يمكنها اعتماد إعادة الهندسة، ولكن الإختلاف يكمن في الخلفية التي قامت على أساسها؛ فالمنظمات المتعثرة هي ذات الوضع المتدهور؛ كالتالي تواجه ارتفاعا في تكاليف التشغيل، أو التي تدنت خدماتها، أو التي تواجه فشلا متكررا لمنتجاتها في الأسواق. في حين تظهر المجموعة الثانية منظمات لم تصل للتدهور بعد، لكنها تتوقع من خلال مؤشرات معينة الوقوع في وضع مالي حرج مثلا، وبالتالي عن طريق الهندرة في الأساليب يمكنها تجاوز هذه الوضعية والتخلص من الخطر.

في حين تظهر المجموعة الأخيرة المنظمات الطموحة؛ وهي شركات لاتواجه صعوبات ملموسة ولكن تتميز إدارتها بالطموح والإبداع، وعملية الهندرة في هذا النوع من المنظمات تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

2. فلسفة إعادة الهندسة ومبادئها:

تعتبر إعادة الهندسة نموذجاً جديداً يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب العمل الذي تقوم عليه المنظمات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة، من خلال بناء رؤية ورسائل جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات، وهو ما يعرف بفلسفة إعادة الهندسة، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ.

1.1. فلسفة إعادة الهندسة:

تهتم فلسفة إعادة الهندسة بالتنظيم الفعال لمواجهة الطلب في الأسواق، وذلك باستخدام أساليب الإدارة الجديدة التي تحقق نتائج فائقة لمواجهة المنافسة من جهة وإرضاء العملاء من جهة ثانية.

كما تقوم هذه الفلسفة على الموازنة بين كفاءة المنظمة ككل وكفاءة المنظومات الفرعية لها بالإضافة لاعتماد التعاون والتنسيق بينها لغرض تحدي المنافسة. ويأتي تدريب العاملين كأساس من أجل التعليم على طرق العمل الجديدة الناتجة عن إعادة الهندسة. ويمكن تمييز الجوانب التالية ضمن هذه الفلسفة:

- سرعة في الأداء وجودة المنتج وتخفيض التكلفة؛
- التركيز على العمليات الإدارية؛
- البدء من نقطة الصفر؛
- التركيز على النتائج وعلى حاجة العميل؛
- تقوم هيكلية العمل على أساس العملية ككل؛
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.

2.2. مبادئ إعادة الهندسة:

تقوم إعادة الهندسة على مجموعة المبادئ الآتية ذكرها:¹

- ♦ إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها إلى نهايتها؛
- ♦ تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها؛
- ♦ تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- ♦ تفويض السلطة الكافية للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة الهندسة؛

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 272.

- ♦ توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل و خطوات العمليات؛
- ♦ تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل؛
- ♦ تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء؛
- ♦ حصر عملية الاتصال بجهة معينة توفيراً للوقت و الجهد؛
- ♦ تبني أسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي.

3. دواعي تبني المنظمات لإعادة الهندسة و منهجية تطبيقها:

تدفع التغييرات التي تعرفها بيئة الأعمال بالمنظمات إلى الإستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة على غرار اعتماد منهج إعادة الهندسة، و اعتماد منهجية التنفيذ التي تسمح بتحقيق النتائج المرجوة.

1.3. دواعي تبني مدخل إعادة الهندسة: هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق مدخل إعادة الهندسة: أسباب داخلية و أسباب خارجية.

أ/ الأسباب الداخلية:

- أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو نقشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية، مما أدى إلى تعقيد العمليات و التركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية و العمليات الرئيسية في مجال العمل.

- ظاهرة الإفلاس المتزايد، و عدم القدرة على الإدارة، و انتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف، و المخزون الراكب بسبب تدهور الإنتاجية، و انخفاض الجودة، و تحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

ب/ الأسباب الخارجية: إن التعامل مع العولمة و تحديدا التجارة الدولية، أدى بالمنظمات إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات الأجنبية، و أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، و يرجع فشل كثير من المنظمات في الاستفادة من الإستثمار في ثورة المعلومات الجديدة إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للإستجابة و التوافق مع التكنولوجيا الجديدة. أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

2.3. منهجية إعادة الهندسة:

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية الشاملة، التي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية التي يجب أن تتبع لتنفيذ مشروع الهندرة، حيث يتضمن أحد المناهج المتبعة عدة خطوات تبدأ باختيار الأسلوب الذي سيتم بواسطته إعادة الهندسة وذلك بعد تحديد دقيق لأهداف العملية واختيار أدواتها الملائمة، ويأتي بعد ذلك عملية تحديد مجال إعادة التصميم وفقا للنتائج التي يجب أن يحققها.

يتبع ذلك إعادة تصميم الأسلوب وتحديد التسلسل المرغوب وتنفيذ الأنشطة والأدوار التي تتعلق بتقديم وإدارة الأسلوب الجديد مرة أخرى، ومن المهم في تلك المرحلة تحديد أية مشاكل قد تنشأ من الأشخاص المعنيين، لأن أدوارهم ستتغير أو سيتم طلب مهارات جديدة إذا ما نتج عن البرنامج وظائف أقل ومتغيرة جذريا، ويجب التفكير في المشاكل المحتملة ولذلك يجب التخطيط للحد من المشاكل. ثم العمل على التخطيط للإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأسلوب الجديد، مع الاهتمام بأن هناك قضية تغيير في التنظيم وأنه لا بد من اتخاذ قرارات متعلقة بنجاح هذا التغيير. وأخيرا تتم مراقبة التنفيذ وتعديل أو تحسين الترتيبات كما هي مطلوبة.

وتطبيق هذه المنهجية على أكمل وجه تنتج عنه مكاسب في السرعة والإنتاجية والأداء، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار، أثناء ذلك، الثقافة السائدة والقيم والمعتقدات، لأن تجاهل هذه الأخيرة قد يدفع بإعادة الهندسة إلى الفشل.

4. أهداف إعادة الهندسة ومتطلبات نجاحها:

تعكس أهداف المنظمة من أجل التجديد والتحسين المستمر غايات لفترات ليست بالقصيرة، في حين تحقق المنظمة من خلال عمليات الهندرة مكاسبا، من تغييرات هائلة، وعلى فترات قصيرة، هذا الأمر يتطلب التركيز على عوامل نجاح تطبيقات الهندرة.

1.4. أهداف إعادة الهندسة: تسعى المؤسسة لتحقيق تغيير جذري بغية الوصول إلى عدة أهداف من بينها:¹

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد و التحول إلى الحرية والمرونة، بإعطاء صلاحيات كافية للعمال ؛
- تخفيض عدد الخطوات الوسيطة في عملية ما، لجعلها أكثر كفاءة ؛
- تقوية تضافر الجهود بين الأفراد القائمين بالعملية، بالتوجه نحو العمل ضمن فريق أو مجموعة؛
- تخفيض تكلفة الأداء عن طريق تحديد المهام ودقة العمل ؛
- تحويل عمل الأفراد إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية، وذلك بنشر الرقابة الذاتية؛

¹ عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 95.

- الخدمة السريعة و المتميزة عن طريق تحديد الزمان والمكان بشكل يسمح بإنتاج السلع أو تقديم الخدمة بشكل دقيق.

2.4. متطلبات نجاح إعادة الهندسة:

إن نجاح التطبيقات العملية لفلسفة إعادة الهندسة والوصول للتغيير المطلوب، دون خسائر كبيرة، يكون بداية من الإدارة العليا ومدى إيمانها بالحاجة إلى التغيير، وإدارته و توجيهه بكفاءة و فاعلية، وتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات للأفراد عن أسباب هذا التغيير، و توجهاته، و غاياته، و مراحلها. كما يجب مراعاة الجوانب التالية:¹

- مستوى عالي من الوعي، و الإدراك، وكذا التدريب، و التعليم لدى العاملين؛

- مستوى أداء عال و متطور؛

- توفير ثقة أكبر بالعاملين و قدراتهم؛

- التركيز على روح الفرق في العمل بدلا من العمل الفردي؛

- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدربين والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب عملية التغيير؛

- الاستفادة من خبرة أجهزة و منظمات أخرى سباقة في تجربة التغيير.

كما يتطلب تحقيق النجاح تفادي مجموعة من الأخطاء الشائعة في تطبيق إعادة الهندسة ومن ضمنها؛ محاولة إصلاح العملية بدلا من تغييرها، عدم التركيز على العمليات في المؤسسة، تجاهل قيم الأفراد وعاداتهم ومعتقداتهم، بدء جهد إعادة البناء من القاعدة والاتجاه إلى القمة، نقص الموارد المالية والبشرية لهذا الجهد، طول الفترة المخصصة لإعادة الهندسة.

مما سبق التعرض إليه يتضح أنه على الإدارة في المنظمات أن تمتلك تصورا واضحا لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير، وذلك ما يجعل الهندرة تنجح في مهامها.

المطلب الرابع: قيادة التغيير

¹ رواية حسن محمد، مرجع سابق ، ص 362.

تحتاج جهود إدارة التغيير، لغايات إحداث التغيير إلى دعم وتوجيه صحيح وتسويق مضامينها داخل التنظيم، من أجل توضيح الرؤيا والإحاطة بجوانب التغيير وغاياته، وبمعنى آخر القيام بقيادة التغيير.

هذه القيادة عليها أن تتوافق مع ما تقتضيه التحولات التي تعيشها المنظمات المعاصرة، لأن أنماط القيادة التقليدية قد تضاعلت فعاليتهما في ظل هذه الظروف.

1. مفهوم قيادة التغيير:

قبل التطرق لقيادة التغيير نعرض على مفهوم القيادة ضمن منظمات الأعمال.

1.1. تعريف القيادة: تكتسي القيادة مكانة هامة في المنظمات فظرا لتأثيرها وانعكاساتها، حيث تؤدي دورا حيويا داخل المنظمة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة وهو ما أكده ستوغديل STOGDILL الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة بقوله: "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم".

عرفت القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم على تحقيق أهداف معينة. ويتولى القيادة شخص يدعى القائد، والذي له من الصفات ما يجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة.

كما أنها صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم¹.

2.1. تعريف قيادة التغيير:

▪ هي مجموع المعارف الفنية، الطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول، بشكل سريع، لنتائج ملموسة².

▪ تعرف بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد، وتحديد الاتجاهات، والأهداف، ودفع العمال لإحداث التغيير الإيجابي، وتحقيق الفعالية؛ بحيث توضح ماهو مطلوب من تغييرات تعمل الإدارة على تنفيذها، وهذا يعني تلازم كلا من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية³.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 416.

² Olivier Meier et Al, op. cit, p217.

³ عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، بدون طبعة، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 75.

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية، تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات؛ لأنها المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو. أما قائد التغيير فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير.

وتحتوي القيادة التغييرية على المهام التالية:¹

- تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص (تشخيص الإستراتيجية مثلا)؛
- تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب؛
- إعداد رؤيا مشتركة والاستراتيجية (والاستراتيجيات) التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة و الوسائل والموارد اللازمة؛
- التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية؛
- ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع؛
- المتابعة والرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها؛
- الإعلان عن النتائج المحققة والفروقات مع ما هو متوقع لإستدراك النقائص.

كما تحتاج القيادات المعاصرة بإدارة التغيير إلى:²

- ♦ الإحساس بقيمة الوقت والسرعة في العمل ؛
- ♦ تشجيع فرق العمل بالمنظمة ونشر الشعور بالثقة في النتائج المتوقعة ؛
- ♦ توصيل رؤية المنظمة لجميع العاملين وتحديد الرؤية الاستراتيجية اللازمة للتغيير؛
- ♦ تحقيق المكاسب لجميع أطراف التنظيم والتوفيق بين حاجات وأهداف الأفراد والمنظمة؛
- ♦ بناء سياسات جديدة وتحديد الممارسات والمشاريع الجديدة ؛
- ♦ إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية لدعم القرارات والسياسات.

3.1. نماذج قيادة التغيير:

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتصب في هدف المؤسسة؛ من خلال تنمية روح الفريق والمشركة في القرارات .

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص:194.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص:11.

وتتلخص نماذج قيادة التغيير في: ¹

أ/ التغيير من القمة إلى القاعدة: وهنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين؛ بحيث يقوم التغيير على الابداع، والمبادرات الفردية، التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية، والعلاقات الاجتماعية التي تقود إلى تحسين الأداء.

يدعم هذا النموذج لظرية التغييرية للمؤسسة، التي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة، وتطوير الموارد البشرية من خلال مشاركتها في القرارات، بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط ما بين ممثلي التغيير (أي الدعاة إليه) والمكلفين بتنفيذه، والتوفيق ما بين رؤيا المؤسسة والمعارف التشغيلية.

ب/ التغيير من القاعدة إلى القمة: يحقق هذا النموذج مزايا النموذج السابق، إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة، والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم. أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك، أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها، والخروج بقرار نهائي، يكون في صالح الجميع في المؤسسة.

4.1. قائد التغيير:

إن المؤسسات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة، والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية، وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير.

لذلك تسند إليهم مسؤولية إحداث التغيير، وهم المبادرون للتخطيط، و تحديد الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة، وماهي ردود الأفعال اتجاه ذلك، نظرا لمعرفة القائد لنقاط الضعف في إدارته والواجب تغييرها، وتكون هذه المسؤولية تبعا لنمط القيادة المتبع (سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي،...)². وعليه يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها والتي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 91.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 219.

وتلعب الثقافة التنظيمية هنا دورا مهما في تحديد الأسلوب الناجح للقيادة كونها تؤثر على تجاوب الأفراد مع تعليمات القائد وتوجيهاته. فنجاح التغيير يتوقف على درجة تقبل الأفراد ودعمهم له. وهنا يبرز دور القائد كباعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد والمجموعات.

ويجدر بالذكر أن لكل نمط قيادة أسلوبه في إدارة التغيير كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1)

أنماط القيادة وما يوافقها من أساليب إدارة التغيير

أنماط القيادة	أسلوب إدارة التغيير
- بيروقراطي؛	- أسلوب روتيني؛
- كاريزمي؛	- أسلوب إعلامي؛
- متسلط؛	- أسلوب فرض الحلول من الأعلى؛
- ديمقراطي؛	- أسلوب المشاركة في التغيير؛
- متساهل.	- عدم الاهتمام واللامبالاة.

المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص:86.

إن نمط القيادة القائم على الديمقراطية يساعد على المشاركة في التغيير التنظيمي، من خلال تشجيع الإبتكار والمبادأة لدى الموظفين، وهو يشعرهم بمزيد من الإلتزام بالتغييرات، حيث يتولى القائد تحديد الاتجاه، بينما يسمح للموظفين بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق.

2. دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي:

إن حقيقة القيادة هي أنها عنصر التفاعل الديناميكي بين لقائد ومرؤوسيه لتحقيق مصلحة الفرد والجماعة من خلال تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والإدارات المختلفة والتنظيم ككل.

كما أنها من العوامل الحاسمة المؤثرة في نجاح عملية التغيير التنظيمي، الأمر الذي أكدته الدراسات المتعلقة بهذا المجال وذلك من خلال التأثير الإيجابي في سير العملية.

ويعتمد القادة في المنظمات على مصادر مختلفة للتأثير في عملية التغيير:¹

- **السلطة الرسمية:** سواء كان مصدرها القانون أو التفويض، فهي تكسب الرئيس قوة يؤثر بها في مرؤوسيه ويحصل منهم على الطاعة والإمتثال كما يمكنه فرض عقوبات على من يخالفوه ويجازي من يطيعوه.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 391-392.

- الشخصية: حيث يستمد منها القائد قوة التأثير من خلال صفاته التي تكون محل إعجاب مرؤوسيه مثل: الأمانة، الثقة بالنفس،... الخ.

- المهارات: وهي قد تكون :

مهارات فنية وفكرية: من خلال إلمام القائد بمكونات العمل مع قدرته على إيجاد الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات المناسبة، الشيء الذي يخلق الثقة لدى مرؤوسيه ويشعرهم بالأمان.

مهارات إنسانية: وتشتمل على حسن التعامل مع الآخرين، مع القدرة على كسب ثقتهم ومحبتهم ورفع روحهم المعنوية.

وتعد هذه المصادر متكاملة فيما بينها حتى يكون القائد ناجحا في مسار التغيير التنظيمي، وهو ما جسده شوان SCHWAHN في تعريفه للقائد بأنه: " الشخص الذي يجمع ويجسد كافة المهارات لتدعيم أسس التغيير الإيجابي البناء داخل المنظمة، ويتحمل مسؤولية العمليات الأساسية التي تحقق التغيير المنظم".

بالإضافة إلى سمات رئيسية يجب أن يتحلى بها قائد التغيير، ففي دراسة قام بها بوراس وكولنز COLLINS و PORRAS لسلك القادة الذين حققوا نجاحات كبيرة وإنجازات هائلة توصلوا إلى أن هؤلاء القادة يشتركون في خمسة سمات رئيسية هي:¹

- تحدي العملية: فالقائد على استعداد دائم لتغيير الوضع القائم ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال بحثه المتواصل عن طرق جديدة، يحسن بها أداء المنظمة. كما أن الإنصات إلى الآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم لأن الأفكار الجيدة قد تأتي من الطرف الآخر.

- الإلهام والرؤية الجماعية يتطلع القائد بنظرة تفاؤلية وإيجابية إلى المستقبل، ويطلب دوما من الموظفين العمل الجماعي، وطرح الأفكار، وضرورة التواصل معه لخدمة المصلحة العامة؛ لأن تعزيز تآزر الفريق يحقق ميزة الكل التي هي أكبر من مجموع الأجزاء.

- تمكين الموظفين من التصرف: لا يمكن للقائد أن يحقق النجاحات وحده، فمن خلال الثقة المتبادلة يمنح القائد للموظفين الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي كما يفوضهم بعض السلطات والصلاحيات لاتخاذ القرارات لغرض تعويدهم على المسؤولية وتحمل المخاطرة، وهو ما يعزز فيهم روح الحماس والالتزام.

- نمذجة الأقوال والأفعال: بمعنى أن يكون القائد قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته فضلا عن مهاراته في التعامل مع المشاكل.

- التشجيع: يشجع القائد المرؤوسين على روح التحدي وكذلك الإعراف بالإنجازات، وهو ما يشكل لهم دفعا معنويا لبذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص112.

في الأخير نشير إلى أنه بالإضافة لمداخل التغيير المذكورة آنفا يمكن للمنظمات اعتماد مداخل فرعية أخرى، كمدخل التحسين المستمر (كايزن)، مدخل التدمير الخلاق، ومدخل القياس إلى النمط الأحسن. ومن المداخل المركزة على الأفراد نجد: مدخل إرجاع أثر المعلومات المجمعة، مدخل بناء فرق العمل، ومدخل برامج تحسين جودة حياة العمل. إلا أنه يبقى احتمال عدم حدوث التغيير المطلوب لأن الأفراد يقومون بمقاومته، وهو ما سيطرحه المبحث الموالي.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير وعوامل نجاحه

إن الناس بطبيعتهم يحبون ما إعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته، فهو يهدد أنماط وعلاقات وأساليب قائمة. وقد شغل موضوع مقاومة التغيير في المنظمة الممارسين لعملية التغيير التنظيمي وعلماء الإدارة لفترة طويلة، لأنها-أي المقاومة- و في أحسن الأحوال ستؤدي للإرباك وإثارة المشاكل، وفي الأجل الطويل ستكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

يواجه القادة صعوبة إدارة وتنفيذ التغيير، حتى ولو كان في صالح المؤسسة، لأن إمكانية التغيير تتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد لهذه العملية والتعاون والمشاركة في إنجازها، لذلك لا بد على قادة التغيير مراعاة مدى تأثير الأفراد بهذه العملية، وما هو رد فعلهم اتجاهها؛ لأن الأفراد لا يقبلون إلا التغييرات المبررة.

1. تعريف مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير على أنها:

▪ "إستجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب عمل حالي"¹

فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (كون الإنسان يميل إلى الإستقرار)، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

إذن فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه.

¹ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص:267.

▪ هي امتناع ورفض الأفراد الإمتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم، إذ تعتبر سلوكا طبيعيا يعود لعدم الإقتناع بفكرة التغيير.¹

قد يظهر من خلال التعريفين أن مقاومة التغيير رد فعل سلبي، إلا أنها تحمل جانبا إيجابيا من خلال دفع المسؤولين للتفكير مليا في التغيير، وقد تكون إشارة لوجود بعض جوانب القصور مما يدفع بالإدارة إلى تداركها.

2. طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، ولها أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، كما أن المقاومة تأخذ عدة جوانب فقد تكون؛ تنظيمية أو فردية أو ثقافية:²

أ- **تنظيمية:** إن المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة، ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي فسوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

ب- **فردية:** ويكون التغيير هنا كترجمة للفرد؛ أي من وجهة نظر فردية، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على مستوى التنظيم أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح، سوف يؤدي حتما إلى مقاومة فردية أو جماعية. والمقاومة الفردية درجات؛ فإما أن تكون قوية أو ضعيفة.

ج- **ثقافية:** أي أن يكون جانب المقاومة ثقافيا. فثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مرفوضا.

وذلك يرتبط بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، وكذا الإرتباط بالبقرة المقدسة*، بالإضافة إلى إنعدام روح المبادرة.

3. **صور وأشكال التعبير عن المقاومة:** يتم التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة بطريقة مستترة أو علنية؛ فنجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم إستغلال الإمكانيات. كما نجد المقاومة تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل، و في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: زيادة العداء الموجه نحو المبادرين بإقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو

¹ Olivier Meier et al,op .cit,P :405.

² Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, Paris, 2004, p 286-287.

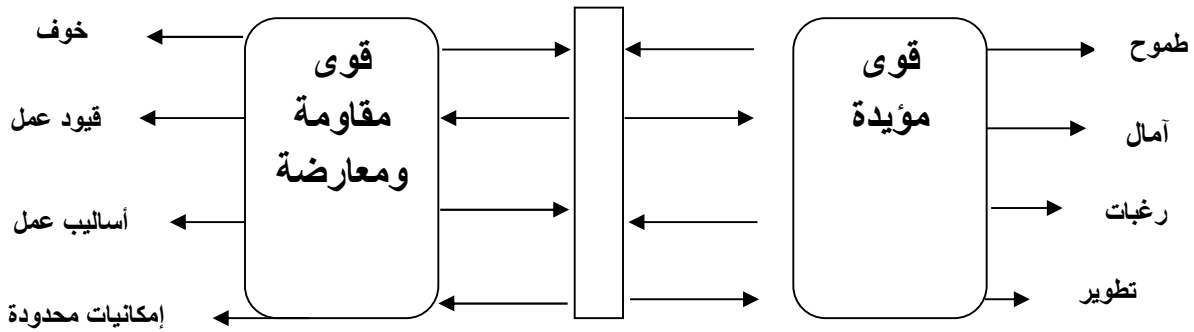
* البقرة المقدسة: مصطلح له أصل يوناني يعني عندهم أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا أن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا يعني غضبها، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود و الروتين والابتعاد كلية عن أشكال التغيير وارتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات، بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

إن الحديث عن مقاومة التغيير وصورها يجر للحدوث عن تأييد للتغيير، فإن كان الغالب على عملية التغيير هو نشوء قوى معارضة فالأمر لا يخلو من بعض الأطراف التي تؤيد هذا التغيير وترحب به، ما يجعل التكيف مع الوضع الجديد الذي يصنعه التغيير عملية معقدة وبين مد من المقاومة وجزرمن التأييد. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10-1)

التغيير بين التأييد والمقاومة



المصدر: سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 268.

ما يوضحه الشكل هو أن التغيير يؤدي إلى توليد ضغوط مزدوجة الجوانب ومزدوجة الإتجاه وهي:

- التأييد: اتجاه إيجابي يستجيب لقوى التغيير مردباً بها ومدعماً لجهودها
- الرفض: اتجاه سلبي مضاد لقوى التغيير، محاربا لها ومدمرا لجهودها .

وهنا تبرز "إرادة التغيير"، فالتغيير يفجر الكثير من التحديات، ويخلق الكثير من الفرص نحو التقدم والإرتقاء والتطور والبناء، ويتوقف ذلك على قدرة القيادة على مواجهة المقاومة.

المطلب الثاني: أسباب المقاومة وسبل مواجهتها

أثبتت التجارب التي مرّ بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومونه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير، أو حجمه، أو طريقة تطبيقه، أو توقيت إدخاله، وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة مما أدى بالإدارة إلى اللجوء لعدة أساليب من أجل مواجهتها والتغلب عليها.

1. أسباب مقاومة التغيير: من الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير نجد:¹

¹ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، المرجع نفسه، ص: 270.

- 1- الخوف من المجهول الذي يأتي به التغيير؛
 - 2- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الإتصال و الإيضاح من طرف الإدارة؛
 - 3- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل؛
 - 4- عدم الإنتفاع الحقيقي أو المتوقع من التغيير، وبقاء وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة؛
 - 5- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الإلتزامات؛
 - 6- نقص مصادر المعلومات عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض؛
 - 7- الوقت غير الملائم أي "فترة التغيير"، فعلى سبيل المثال قد تكون المنظمة في حالة كساد وبالتالي فالوقت غير ملائم للتغيير؛
 - 8- الإرتباط بما تودّ عليه الأفراد من عادات في العمل، حيث من الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.
- بالإضافة للأسباب المذكورة توجد عناصر أخرى تعتبر تأثيراتها حادة بحيث تكون سببا يحول دون سير العملية، وتولد المقاومة؛ ومثال ذلك العناصر التالية:
- ✓ الخوف من الفشل؛
 - ✓ الإفتقار للموارد؛
 - ✓ عدم الثقة؛
 - ✓ الضغط من الزملاء؛
 - ✓ تهديد المصالح والمزايا المكتسبة.

2. **مواجهة المقاومة:** إن هناك عددا من الأساليب التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، وسنعمد إلى ذكر ستة أساليب شائعة الإستخدام لهذا الغرض: ¹

- 1) **التعليم والإتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه (يكون هذا الأسلوب قبل إحداث التغيير).
- 2) **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة من المشاركة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
- 3) **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويكون ذلك بتوفير الدعم المعنوي، أو الإنصات لما يقوله الآخرون، أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

¹ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق، ص 273.

- (4) التفاوض والإتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير؛ كأن يتم الإتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد، أو العناية الطبية بالعاملين مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.
- (5) المناورة والإستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير، ويكون ذلك ببرمجة النشاطات بصورة مسبقة، أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- (6) الترهيب الصريح والضمني: من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.
- كما يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل التالي والذي قدمه **Kotter** و **Schlesinger** ، والذي يمثل منهاجاً للتغلب على المقاومة:

الشكل رقم(1-11)

منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير

الترهيب المناورة المفاوضات الدعم المشاركة الإتصال

إتجاه زيادة البروز والقوة



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 308.

نلاحظ في منهج **Kotter** و **Schlesinger**، أن طرق معالجة التغيير مرتبة حسب درجة شدتها؛ فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو الدعم عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد الدعم من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما

ترغب فيه. كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات وذلك إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال.

وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهريا أو ضمنيا عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإجماع على تنفيذ التغيير وما لذلك من انعكاسات سلبية على نتائج التغيير.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات نجاح برامج التغيير التنظيمي

الأمر المتفق عليه أن علاج مظاهر المقاومة أو التخفيف من حدتها يجعل عملية التغيير تدار في ظروف ملائمة، لكن ذلك لا يغني عن ضرورة توفير متطلبات تدعم جهود هذه العملية في تحقيق الانتقال المطلوب في وضعية المنظمة.

1. مبادئ نجاح التغيير: تتطلب مداخل التغيير التي تعرفنا عليها سابقا من المنظمة بمختلف مستوياتها ومن قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه، كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك، بالإضافة إلى ضرورة تحليهم بمبادئ معينة للتلاؤم مع التغيير من أجل إنجاحه. وقد وضع الكاتب (Douglas K. Smith) عدة مبادئ لهذا الغرض وهي:¹

- (1) أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية.
- (2) تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين، لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد على سرعة إحداث التغيير.
- (3) جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوا التغيير بسهولة.
- (4) أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، وتعتبر فرق العمل كمنظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- (5) توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول مرة .
- (6) وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 121.

- (7) التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه والتأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير.
- (8) جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي من التغيير، من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إلى ذلك، لأن أداء الأعمال بدون هدف محدد يجعلها تسير بدون إتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

2. متطلبات نجاح التغيير التنظيمي:

يشير كل من PATTERSON و CONNER إلى أن نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف الثلاثة التالية:

- ✓ دعاة التغيير: أي من يملكون سلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونون المدراء أو قادة المؤسسات؛
- ✓ ممثلو التغيير: أي المسؤولين عن إحداث التغيير؛
- ✓ المستهدفون من التغيير: وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد.

كما تتطلب عملية التغيير توفر عدة مبادئ مساعدة حتى تحظى نتائجها بالفعالية، ومن بينها:¹

- تأييد الإدارة العليا، و صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تختفي مقاومة التغيير؛
- أهمية العنصر الابتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة؛
- النمط التقدمي للمديرين هو الذي يحقق فعالية التغيير، في حين يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الاستفادة منه؛
- قلة التغييرات تمكّن من قبولها بمعدل أسرع ومن ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فعاليته.

المطلب الرابع: عوامل مؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي

حدد المختصون في مجال التغيير التنظيمي، مجموعة من العوامل تؤثر بصفة أساسية في نجاح عملية التغيير، والتي سنأتي على ذكر ثلاثة منها بشيء من التفصيل وهي: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص: 65.

1. ثقافة المنظمة وتأثيرها في عملية التغيير: انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وقد استخدم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم؛ كالقيم، والأعراف، والمعتقدات.

1.1. تعريف ثقافة المنظمة:

- مجموعة من القواعد الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن تعكس حقوق وواجبات كل فرد اتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة، وهي تمثل ذاكرة ومنطق أعضاء المنظمة، ونظاما من القيم المشتركة¹.
 - كما تشير ثقافة المنظمة إلى "مجموعة من الافتراضات والقيم والأعراف والمعتقدات التي تكمن وراء الإجراءات والهياكل، وتوفر الإطار الذي يتم فيه إنشاء هذه العناصر"².
- وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة من مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم وعادات ومهارات ناتجة عن العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

2.1. أنواع الثقافة التنظيمية: تتمثل أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ/ الثقافة القوية: تكون الثقافة التنظيمية قوية إذا كانت تحظى بالقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة، بحيث يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة وأهم ما يميز الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز STEPHEN ROBBINS مايلي³:

- عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة؛

- العلاقات المتينة بين الأفراد داخل المنظمة؛

- تصميم تنظيمي يشجع ويحفز الموظفين على الالتزام من خلال المشاركة، الإستقلالية، والمبادأة.

وتؤدي الثقافة القوية إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والرضى الوظيفي لدى الموظفين، من خلال ما تنتجه من ترابط بين أعضاء المنظمة و نظام فعال للاتصال.

ب/ الثقافة الضعيفة: وهي ثقافة لاتحظى بالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة، وهو ما يشكل عائقا في التفاهم والتوحد مع المنظمة وأهدافها وتتميز هذه الثقافة بالخصائص التالية:⁴

¹ François Dupuy,op .citP :124.

² Glenn Morgan and Andrew Sturdy,op. cit,P :5.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 316 .

⁴ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 22.

- يحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة خاصة مع انخفاض رضاهم الوظيفي؛
- سيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة؛
- شعور الفرد بالعزلة والإحباط، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة له.
- ج/ الثقافة المثالية:** إذا كانت الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمنظمة فإنها بالمقابل قد تقف عائقاً أمام التغيير، ويرى بعض الباحثين أمثال **DRUCKER** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية للمنظمات الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذه أهم خصائص الثقافة المثالية:¹
- تزيد من ثبات السلوك وتلهم الموظفين روح الإنجاز العالي من خلال القدرة على التنبؤ والانضباط، مع المزيد من روح الولاء والانتماء؛
- ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله من خلال خلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد والمرونة في إنجاز العمل فتشجعهم على تقديم أحسن الخدمات (السرعة والجودة)؛
- تدافع عن حدود التنظيم، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى؛
- كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- ثقافة تنظيمية تركز على الإنفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير.

3.1. الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

- تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية، حيث تتطور وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.
- ويتم تغيير ثقافة المنظمة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين:²

أ/ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة، من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها، وبمراعاتها لتلك القيم يمكن للإدارة العليا أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج. والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 263 .

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، 2003/ 2004، ص: 96.

ب/ مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة): تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير، عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول؛ وذلك لأن العاملين قد اشتروا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

إن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملاً مساعداً على التغيير التنظيمي أو معيقاً له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه.

وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، وإن تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين، التطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد.

2. الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير التنظيمي:

إن التغيير كأحد المناهج الحديثة في الإدارة يتوقف نجاحه على العديد من المتطلبات والتي يكون الهيكل التنظيمي أحدها لما يوفره من دعم.

1.2. تعريف الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساعد على الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتنسيق بين الأفراد ووصف الوظائف وتحديداتها لتجنب الإختلافات الشخصية والوظيفية، ويعرف على أنه:

" إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، التي خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة."¹

والهيكل التنظيمي يشمل مجموعة من الآليات لإنشاء الحدود الرسمية لتنسيق وتقسيم العمل وأنشطة التوجيه بما يضمن التوافق مع أهداف المنظمة وبيئتها. وبالتالي فتصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يحدد الهيكل تقسيم المهام بين الموظفين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 9.

2.2. أنواع الهياكل التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:¹

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

من أقدم أشكال التنظيم تاريخياً، يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في إنشاء الأقسام والمصالح استناداً إلى الوظائف الأساسية في المنظمة مثل: الإدارة المالية... الخ. ويعاب على هذا التنظيم قلة المرونة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، في حين أن ميزته قلة التكاليف لأن كل شيء مركزي.

ب- الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام:

وفيه يتم توزيع مهام المنظمة على أقسام متعددة، بحيث تمنح لكل قسم إستقلاليته الخاصة كأن يتم تجميع الموظفين المختصين بتقديم خدمة معينة في قسم واحد.

ج- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

في هذا التنظيم يتم العمل حسب منظورين: الأول وظيفي والثاني تقسيمي وبذلك فإن كل فرد لديه رئيسين مسؤولين.

جدول رقم (2-1)

مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية

شكل الهيكل	المزايا	العيوب	طبيعة
------------	---------	--------	-------

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 13.

البيئة			التنظيمي
مستقرة	- درجة عالية من المركزية - غير قادر على الرد بسرعة على التغييرات (بطء إيقاع التغيير والتحديث)	- له مزايا التخصص - بسيط وتعريف واضح للمسؤوليات	<u>الوظيفي</u>
متغيرة	- لامركزية الأقسام - ارتفاع حجم التكاليف الإدارية - صعوبة التسيير	-المهارات المتخصصة (الإستجابة والإبتكار) - مرونة وقدرة إستجابة مرتفعة	<u>متعدد الأقسام</u>
مضطربة	- غموض المسـؤوليات، الصعوبات التشغيلية، وغياب الحدود التنظيمية - كثرة الإجتماعات - بطء اتخاذ القرارات	- يشجع على التعاون والمشاركة في صنع القرار - المرونة والقدرة على الجمع بين عدة وجهات نظر - يسمح بمواجهة التهديدات والمخاطر	<u>المصفوفي</u>

Source : Olivier Meier et Al, op cit, P :104.

إن الهيكل متعدد الأقسام يوفر المرونة الكافية التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة المتغيرة وهو هيكل مناسب أكثر للمنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع، في حين أن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و إلى درجة من المرونة تسمح لها بالرد على المتغيرات البيئية، أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة والبيئة مستقرة فإن الهيكل الوظيفي هو المناسب.

إذن فاختيار الهيكل المناسب للمنظمة ليس بالأمر السهل، وذلك للتعارض الذي قد يحصل بين محددات الهيكل التنظيمي والمتمثلة في حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، استراتيجيتها ودرجة إستقرار البيئة. لهذا إن للهيكل التنظيمي الداعم للتغيير خصائص يجب على المنظمات إدراكها للقيام بالتغيير التنظيمي بنجاح.

3.2. خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير:

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها: المرونة والحرية، وتمكين العاملين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي المقابل تبعد هذه الهياكل عن مجموعة

من الخصائص؛ كالتخصص والرسمية والمركزية. وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه، وهذه العناصر هي:¹

- **فرق العمل:** فالمنظمات، ولمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود والتوافق ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى استخدام الفرق؛ خاصة الفرق المدارة ذاتيا حيث تساهم في التحرر من القواعد والإجراءات المتبعة.

- **الاتصالات:** تعمل الاتصالات السهلة على دعم الأنظمة غير الرسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، تخلق عزلة الوظائف والأفراد؛ وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة؛ وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الابتكار والتجديد.

- **تصميم العمل:** والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية، ومن بين أهم الأساليب المتبعة في تصميم الأعمال نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد هنا بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم، إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة. ولتجاوز عيوب هذا الأسلوب تلجأ المنظمات إلى أسلوب خصائص العمل الذي يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع الموظفين ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.

- **نظم وإجراءات العمل:** وهي تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتتسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم نظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة، ودرجة التقيد بها من جهة أخرى.

- **العلاقات الداخلية:** هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، أو تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

وعليه ومن أجل إحراز نسب من التقدم في إنجاح التغيير التنظيمي، على المنظمات محاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير عملية التغيير بتحديد الأقسام والفروع وإعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة، أي اعتماد هيكل داعم للتغيير.

3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإحداث التغيير التنظيمي:

¹ شوقي قبطان، صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدة، ص: 10-11 .

▪ يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية، والإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة، والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها، مما ينشئ تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وإدراكاته.¹

▪ كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها: "مجموعة الأجهزة والبرمجيات ووسائل الاتصال وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات، المستخدمة في نظم المعلومات المحددة بالحواسب الآلية".²

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على السلوك الفردي وسلوك الجماعات في المؤسسات و المجتمعات بدرجات متفاوتة، وإن التوسع في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتجم عنه تغييرات عديدة في سلوك المؤسسات بتحولها نحو مجتمع المعلومات وبعد ذلك مجتمع المعرفة، ويعتبر النمو المعرفي سواء كان سريعاً أو بطيئاً مصدراً رئيسياً للتغيير.

ونجد أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير التطبيقات العملية داخل المؤسسات كان من خلال: الاتصال، العمل الشبكي وتطوير العلاقات التجارية (عميل/مورد)، كما عززت المرور من المعالجة اليدوية للمعلومات إلى المعالجة الآلية والتي تسمح بتخفيض تكاليف التبادل. وتظهر أهمية هذه التكنولوجيا في تحفيز المؤسسات على الاستجابة السريعة لتغيير الموقع السوقي من أجل الإستمرارية ومواصلة النمو، أما أهميتها في إحداث التغيير فتعود للنقاط التالية:³

- تزايد المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية وتزايد نفوذ العاملين بها؛
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجة الدقيقة التي أدت لظهور أنظمة معلومات جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال المتقدمة؛
- التغييرات الحاصلة في الطلب على المعلومات وأساليب تشغيلها حتى أصبح ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي.

هذا ويبرز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث التغيير من خلال:⁴

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 190.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 68.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع نفسه، ص: 196.

⁴ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 71.

- 1) التصميم بمساعدة الحاسب: باستخدام برامج التصميم تتمكن المؤسسة من تحديد الأدوات والطرق المستخدمة في الرفع من الإنتاجية أو تخفيض نسبة المنتجات المعيبة، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية والكفاءة؛
 - 2) الهندسة بمساعدة الحاسب: وذلك بتحويل مدخلات البيانات إلى أشكال هندسية، مدرجات تكرارية، نسب مئوية ممثلة بالدوائر أو المنحنيات؛
 - 3) التصنيع بمساعدة الحاسب: أي استعمال الحواسيب في أتمة عمليات الإنتاج؛
 - 4) التخطيط باستعمال الحاسب: عن طريق التنبؤ ببناء على مدخلات البيانات وذلك لتحديد النتائج المحتمل بلوغها؛
 - 5) هندسة النظم بمساعدة الحاسب: وهي عبارة عن استعمال حزم البرمجيات لإتمام العديد من أنشطة نظم المعلومات من خلال تطوير البرمجيات؛
 - 6) التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسب: وهو عبارة عن نظام تصنيع يراقب الآلات أوتوماتيكيا بهدف إيجاد نظام تصنيع تام.
- وفيما يخص الاتصالات، فالمنظمات المحدثه للتغيير تتبنى إستراتيجية الإتصال الإقناعي والتي تتميز بالخصائص التالية:¹

- ✓ أن يكون القائم بالاتصال أو مصدر الرسالة متخصصا، يشغل مكانة تسمح له بالتأثير في الآخرين؛
- ✓ أن تكون الرسالة تحمل معنى وحيدا أي واضحة وملخصة ومرتببة الأفكار؛
- ✓ أن يكون الجمهور المستقبل قابلا للإقناع.

1.3. مراحل إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتطوي إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عدة مراحل تتمثل في:

- أ- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو من خارجها، أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا.
- ب- إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يمكن أن يأخذ التغيير أحد البدائل التالية:
 - التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

¹ Olivier Meier et al, op. cit, P392.

- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المرحلة الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.

- التغيير التدريجي: ويتم البدء هنا بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقتناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.

ج- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير : يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز الأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير.

وفي هذا الخصوص ينبغي القيام بما يلي:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بمعرفة متطلبات كل جهة إدارية؛
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها؛
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها.

د- تنفيذ عملية التغيير:

تمر عملية التنفيذ بثلاث مراحل أساسية و بإسقاطها على استخدام تكنولوجيا المعلومات، تكون على الشكل التالي:

(1) إذابة الجليد:

في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم، والعمل على خلق دوافع جديدة لديهم وتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية السائدة بأخرى جديدة. ففي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد يؤدي استخدام الكمبيوتر إلى مزيد من القلق والتوتر لدى بعض العاملين نتيجة عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل وفقدان المكانة أو الإحلال الوظيفي، لذلك ينبغي أن تعمل الإدارة هنا على :

- القيام بحملة إعلامية حول مزايا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، إذ يجب إعلام الموظفين بالقيمة المضافة التي يمكن أن يولدها مشروع إدخال هذه التكنولوجيا.

- إشراك الموظفين في مشروع إدخال التكنولوجيا عن طريق السماح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والاستماع إلى حاجاتهم ورغباتهم، ثم ترجمتها إلى التكنولوجيا من خلال إنشاء شبكة الإنترنت وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إجراءات رقمية.

(2) التغيير:

لا بد هنا من التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً ومثال ذلك:

- **تعميم الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة:** وذلك من خلال استخدامه في عملية التخطيط والرقابة وتنظيم المواعيد واتخاذ القرارات.

- **تعديل الهيكل التنظيمي:** إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها إلا ما تعلق منها باختصاص العمل) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع، أصبح المدير المركزي يفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيير هياكلها التنظيمية لصالح¹:

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة للقرار إلى إدارة استشارية تساعد على إزالة العقبات، وتنفيذية تعمل على معالجة المشكلات من أجل تفرغ عمال المعلومة والمعرفة لانجاز الأنشطة المنشئة للقيمة.

- العمل على نشر روح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة والتي قد تؤثر سلبا على سير المعلومة والاستفادة منها.

(3) إعادة التجميد:

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الأفكار والأنماط السلوكية التي تم تعلمها في الممارسات الفعلية، وعلى الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

مما سبق وعلى أساس ماتم طرحه فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات، وهيكل تنظيمي داعما للتغيرات، وتسييرا جيدا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم عملية التغيير والتحول باتجاه مجتمع المعرفة.

¹ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة"المباني، الوظائف، الممارسة"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص: 123.

هذا ويبقى عامل آخر له بالغ الأثر والأهمية في نجاح عملية التغيير ألا وهو الموارد البشرية داخل المنظمة، والذي سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

إن المفاهيم الإدارية تتطور وفقا لتطور المعارف وأيضا تستحدث أخرى جديدة تقتضيها حاجة المنظمات ضمن البيئة المتغيرة باستمرار، ومن أمثلة ذلك مدخل التغيير التنظيمي.

إن مدخل التغيير في المنظمات مفهوم إداري حديث توصلنا إلى حاجة المؤسسات المتزايدة إلى الإهتمام به وإدارته بهدف توجيهه كي يخدم أغراضها، كما تنتهجه للحفاظ على استقرارها بتحقيق متطلباته وما يقتضيه. والتغيير التنظيمي حتمي وعملية لازمة بكافة جوانبه وبإختلاف مجالاته، وتبعاته تلقى على عناصر التنظيم المختلفة.

كما عرفنا أن أي تغيير في المنظمة ورائه مسببات على إختلاف مصدرها، تفرض على متخذي القرار الإداري العمل على معرفتها وأكثر من ذلك التنبؤ بها حتى تصل المنظمة للهدف من عملية التغيير، وتحقيق نجاحها وفق منهج مراحل متسلسلة حددها كيرت لوين في نموذج الشهير.

وفرض كل ذلك على المنظمات أن تستوعب التغيير، وتتأقلم معه، وتثمنه، من أجل ضمان استمرارها ونموها على ضوء فرصه وتهديداته.

إن الطرح السابق يظهر أيضا أن العنصر البشري ليس بمعزل عما يحدث من تغيير في المنظمات، وإن لم نتعرض لذلك بصفة مباشرة ولكنه كان متضمنا في مختلف جوانب الموضوع من خلال العناصر المطروحة، ولعل أبرزها ما تجلى من خلال مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، لأن الأفراد هم المحرك الأساسي للمقاومة برفضهم للتغيير وتفضيلهم بقاء الأوضاع التنظيمية على حالها.

ولشيء من التعمق في هذه النقطة والمتعلقة بالعنصر البشري والتغيير لما تقتضيه حاجة الموضوع، ندرج الفصل الثاني الذي سيتضمن إدارة الموارد البشرية ومضامينها الأساسية ضمن عملية إدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني

إدارة وتنمية الموارد البشرية

لأغراض التغيير التنظيمي

تقوم المنظمات حسب علماء الإقتصاد على مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في الأصول المالية، والأصول المادية والموارد البشرية، وإن نجاح المنظمة، مهما كان نشاطها، أو حجمها مرهون بالسير الحسن والإدارة الفعالة لهذه العناصر.

كما أن فعالية أداء المنظمة من فعالية أداء إدارتها المختلفة؛ التسويق، الإنتاج، المالية، البحوث والتطوير والموارد البشرية، هذه الإدارات تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق أهدافها الخاصة وتحقيق أهداف المنظمة.

وفي الوقت الحالي أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءا أساسيا في المنظمات، حيث تطورت وتوسعت أنشطتها وزادت أهميتها و أهمية العنصر البشري كقوة دافعة في المنظمة.

وبالنظر للتغيير الذي يطال المنظمات، نجد مضامينه تؤثر في وظائف المنظمة على غرار وظيفة تسيير الموارد البشرية، الأمر الذي سيفرض على هذه الوظيفة الاندماج في إدارة التغيير بكل أبعادها.

وعليه سيتم خلال هذا الفصل طرح الإطار النظري للموارد البشرية في منظمات الأعمال، والتعرف على جوانب من تسييرها وتطويرها ضمن عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أهمية وأبعاد إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

المبحث الثالث: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ومدخل التغيير في المنظمات

المبحث الخامس: دعم تنمية الموارد البشرية لعمليات التغيير في المنظمات

المبحث الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية

تسعى كل المنظمات الإقتصادية جاهدة إلى تحقيق التطور والنمو، لكنها تظل عاجزة أمام ذلك إن لم تكن لها إدارة فعالة، تهتم بكل انشغالات أفرادها، وتحقيق أهدافهم، وقد اصطلح على هذا الجهاز الإداري حديثاً بإدارة الموارد البشرية.

إن الإدارة بصفة عامة هي عملية تعبئة وتوجيه موارد المنظمة؛ المادية منها والبشرية، من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الإدارة كنشاط، تتضمن شقين متكاملين؛ أحدهما يخص الموارد البشرية للمؤسسة، في حين يتعلق الشق الثاني بباقي مواردها الأخرى. ويود هذا التقديم أن يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يختص بجانب الأفراد في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة؛ حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي لتحقيق أهدافها وأهدافهم .

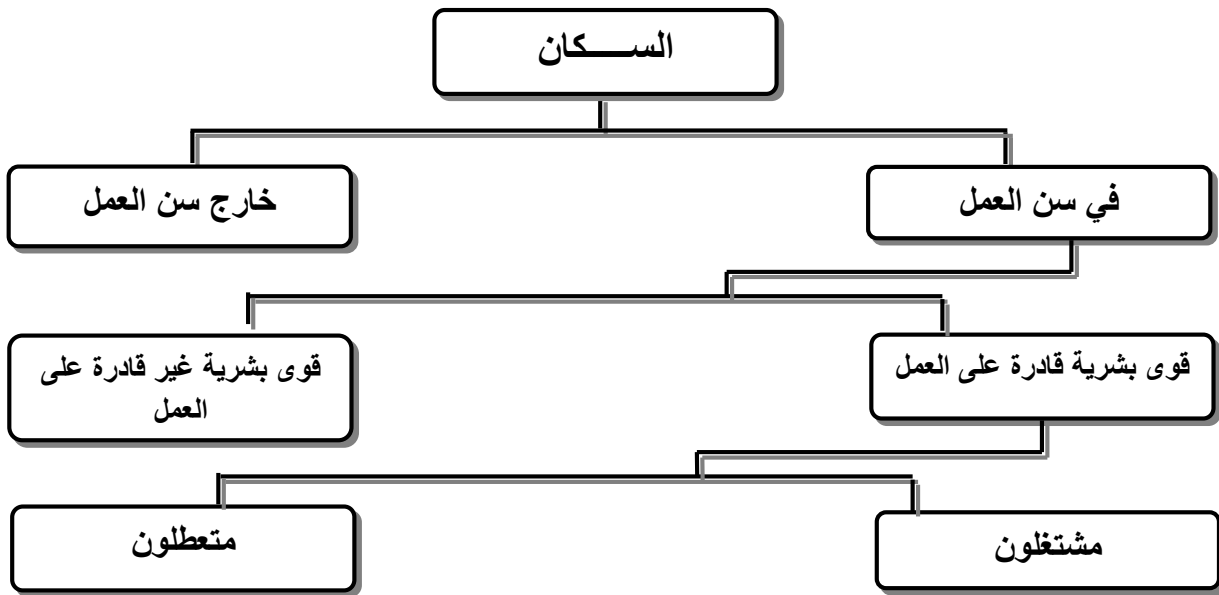
1. مفهوم الموارد البشرية:

إن الموارد الإقتصادية هي موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية في حد ذاتها إلى موارد إقتصادية وأخرى غير إقتصادية، فالأولى هي الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف القانونية وكذا الإجتماعية بتشغيله، وتتمثل الثانية في الجزء الذي لايقوم بأي نشاط إقتصادي.

ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الإقتصادية وغير الإقتصادية، وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لايدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2)

العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص53.

يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة للعاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، ومن الجانب المنظمي يتضمن هذا المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل.

1.1 مفهوم القوى العاملة:

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.¹

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان؛ قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل، بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1995، ص:27.

² عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص:19.

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة)، والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر، بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والإستعداد للعمل.

2.1. مفهوم العمل: يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي: ¹

♦ مجموعة من الوظائف المترابطة؛

♦ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

في حين أن الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات²، ومعنى هذا أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

ويجرنا الحديث هنا للتعرض لمفهوم المهنة؛ حيث تعرف المهنة على أنها مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسؤوليات. ولايعتبر كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب الإعداد والتدريب الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة وتقوم على فلسفة معينة، وكمثال على المهن المتعارف عليها: التعليم، المحاسبة، الهندسة، الطب والمحاماة³. وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح ممتنًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لاتمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتركيبات محددة.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص، كما هو موضح من إسمها، بالعنصر البشري على وجه التحديد. وهي الإدارة التي تتغلغل في كل أنواع النشاطات والوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى، وكل فرد من أفرادها بمختلف مستوياتها، العليا، والوسطى، والإشرافية، معني بأن يمارس بطريقة أو بأخرى بعضا من مهام شؤون الأفراد، التي يجب أن توكل دائما إلى الأشخاص المتميزين القادرين على ممارستها بكفاءة وفاعلية.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 87.

² عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص: 23.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 59.

ولمزيد من التوضيح فقد تم جمع مجموعة من التعاريف التي قدمت لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

▪ إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل¹.

▪ أو هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهذه بعض الوظائف التي تشملها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، والمعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين².

▪ إدارة الموارد البشرية بالمعنى الواسع تختص بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها. أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها، ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة³.

▪ يعرفها A.SIKULA بأنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"⁴.

وعليه ومما تم عرضه من تعاريف، فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، وهي تشمل أساساً على الإكتساب، والإستعمال، والإحتفاظ، والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم وتقوم بمجموعة المهام التالية:

- ضمان إمداد المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة المتطلبات ؛

- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة ؛

- وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على التنفيذ ؛

¹ Jean Peritti, Gestion du ressources humaines, 2^{eme} édition, Paris, 1998, p :32.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص:16.

³ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:13.

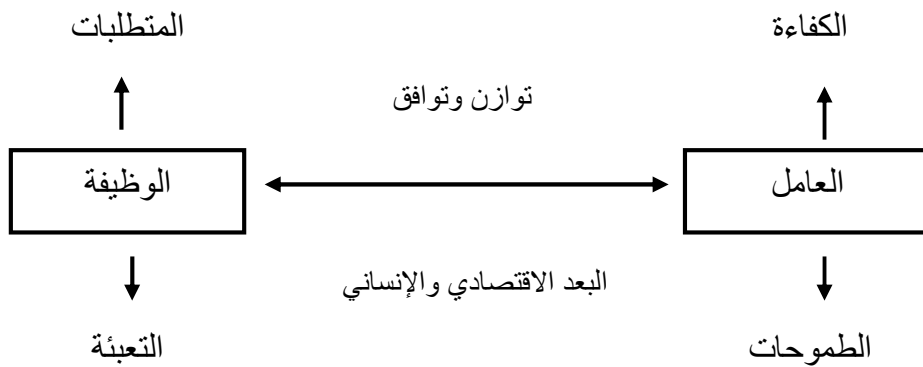
⁴ موسى خليل، مرجع سابق، ص:18.

- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، صحة وسلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.

يتعين لنا مما سبق أن وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المورد بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمين، وفي الوقت المناسب، مما يؤدي بنا إلى القول بأن أقسام المؤسسة وورشاتها تعتبر بمثابة الزبون بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية.

وتتحدد الطريقة المثلى لتعبئة الموارد البشرية، في الوصول إلى أحسن توافق بين وظائف المؤسسة ومؤهلات الأفراد من جهة، وبين البعدين الاقتصادي والإنساني للمؤسسة من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2)
تعبئة الموارد البشرية



المصدر: عقيل جاسم عبد الله وطارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص: 16.

يتجسد البعد الاقتصادي للمؤسسة من خلال وظيفة الموارد البشرية؛ في تحقيق الاستخدام الأمثل للعامل، أما البعد الإنساني فيعني مراعاة المؤسسة لحاجات الأفراد وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، ومنه أهمية الجهاز الإداري المتخصص الذي وفر له قصد تلبية حاجاته، وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء، وأهم هذه الأسباب:¹

♦ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها، من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

♦ ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين، بما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

♦ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني؛ حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

♦ اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

♦ الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءاتهم وكذا جنسياتهم، مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

♦ زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً.

كما تعزى أهمية هذا الجهاز الإداري إلى أن الإدارة السليمة للعناصر البشرية تؤدي للنتائج التالية:²

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دون سنة النشر، ص 29-31.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 14.

3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين، حيث يتطلعون إلى الإحترام و التقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

وفضلا عن العناصر السابقة، فقد تنامي الإدراك الإداري بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات (إنتاجية، تجارية، حكومية...)، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمتها في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استعمال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية، وبالطريقة التي تستخدم وتتمي هذه الموارد؛ سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون إلى تحقيقها.

وتتقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضا؛ فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية المؤسسة والذي لايعتبر هدفا جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات. وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق لتتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجله يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها¹.

¹ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 79.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على المؤسسة القائمة كوحدة تسيير بخطة متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية". إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركها في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المنظمة أن تتحدى الضغوط الخارجية؛ مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية فعليةا أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغييرات ضخمة في كثير من المنظمات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة¹.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، والإجراءات، والبرامج التي تجعل من المنظمة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المنظمة. وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المنظمة تكون في مركز قوة ضد الضغوط الخارجية والداخلية.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، والأجور، والتدريب، والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 65.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص: 104.

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس الإدارة والتنظيم، ولأن الأمر كذلك يتعين علينا استعراض آراء هاته المدارس خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية وكيفية إدارتها. ولقد قسم الباحثون هذه المدارس حسب درجة تقارب أفكارها إلى ثلاثة مداخل رئيسية هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العقلانية الاجتماعية والمدخل الحديث أو المدخل الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل الإدارة العلمية

يضم هذا المدخل ثلاث مدارس؛ هي مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية، والمدرسة البيروقراطية.

1. **مدرسة الإدارة العلمية:** أسسها فريدريك تايلور في الفترة الممتدة بين (1890-1911)، ومن افتراض أن العمال كسالى واعتبارهم مجرد وسيلة إنتاج، توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

أ- **التطوير الحقيقي في الإدارة:** بمعنى استبدال الطريقة التجريبية والعشوائية في الإدارة، بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية التي تؤدي إلى الإقتصاد في الحركة والإقتصاد في الزمن.

ب- **الاختيار العلمي للعاملين:** وذلك بالشكل الذي يسمح بالتوافق بين متطلبات وظيفة معينة ومؤهلات الشخص المرشح لشغلها.

ج- **الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين:** فالعامل حسب تايلور لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، وذلك ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم.

د- **التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات:** إذ أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الانتاجية.

ولتحسين أداء العامل وتحقيق الكفاءة الانتاجية، أكد تايلور على ضرورة استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وتزويد العامل بحافز تشجيعي، يدفعه إلى أداء العمل، ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر.

وعلى الرغم من تأكيده على التنظيم الميكانيكي للعمل والذي كان محل انتقاد الكثيرين، إلا أن الفضل يعود إليه في إدخال بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية؛ كتعريف المنصب، ونظام الأجور، وغيرها من الممارسات التي يعمل بها حتى وقتنا الحالي، ولقد شكلت أبحاثه لبنة أساسية انطلق منها الباحثون في مجال إدارة الأفراد والمؤسسات.

2. مدرسة العملية الإدارية: أسسها هنري فايول وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه، حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية، وقسم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز. ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات فايول إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة.

وفيما يخص الأصول والمبادئ العامة قدم فايول 14 مبدأ؛ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام معين وهي كما يلي:¹

1- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين: وذلك من أجل تحقيق التخصص في أداء الوظائف والتخصص في التعليم والتدريب؛

2- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيرا جنبا إلى جنب؛ لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية؛

3- النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك؛

4- وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد؛

5- وحدة التوجيه: بمعنى أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو هدف المنظمة؛

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛

7- العدالة في المكافأة والتعويض؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 26.

- 8- المركزية: بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عال؛
- 9- تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم وظيفي؛
- 10- الترتيب: والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لها؛
- 11- المساواة: بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين؛
- 12- الاستقرار في العمل: بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم؛
- 13- تنمية روح المبادرة: وذلك بإفصاح المجال أمام العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمل وخدمة أهداف المؤسسة؛
- 14- تنمية روح الجماعة: إذ يجب تنمية فرق العمل والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.

بالنسبة لوظائف المؤسسة بصفة عامة فقد أوضح فايول أن جميع أوجه النشاط في المؤسسات لا تخرج عن خمسة وظائف هي: الوظيفة الإدارية والوظيفة الإنتاجية والوظيفة المالية ووظيفة الأمن والوظيفة التجارية. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبحاث فايول، إلا أنه من بين الوظائف الخمسة السابقة الذكر لا توجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية، فقد كانت ضمن الوظيفة الإدارية تحت اسم التوظيف، كون فايول يركز على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد الاحتياجات من العاملين واختيارهم.

3. المدرسة البيروقراطية: يعتبر ماكس فيبر رائد هذه المدرسة، وكان معاصراً لرواد مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية، وقد رأى أن تلك النظريات صالحة فقط بالنسبة للمشاريع الصغيرة واعتبر نظريته حول البناء الرسمي بأنها النظرية المثلى التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية. ولقد جاءت نظريات فيبر نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث وجد أن تلك المؤسسات تنسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيم محكم.

ولهذا بنى فيبر المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية:¹

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح؛
- التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 29.

- ضرورة وضع أنظمة وقواعد تحدد ماهو مسموح به وما هو ممنوع؛
- ضرورة وضع أنظمة وقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام؛
- يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وأن يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين؛
- الجدارة في التعليم والتدريب والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين.

وبالرغم من المزايا التي تقدمها المبادئ الستة السابقة، إلا أنه يمكن القول أنها لاتصلح في وقتنا الحالي إلا في وظائف محدودة، كتلك التي تستعمل وسائل إنتاج بسيطة أو تلك التي لا يشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فإن البناء الرسمي والعلاقات الرسمية واحترام القواعد والإجراءات الصارمة يؤدي إلى خلق نوع من الروتين وعدم الحرية في التصرف عند ظهور المستجدات وكبت روح المبادرة والإبداع، كما أن هذا الأسلوب من الإدارة يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، ما يؤثر سلبيا على أدائهم وإنتاجيتهم.

المطلب الثاني: مدخل العقلانية الاجتماعية

يضم هذا المدخل كلا من مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التنظيمية:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى حاجة الدول إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة التوظيف، ومع تطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور وذلك للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية والأمن الصناعي، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. ولقد أدى إنشاء هذه المراكز إلى بداية ظهور إدارات وأقسام خاصة بشؤون الموارد البشرية، وكان معظم الأفراد العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية وكانت نتيجة هذا الاهتمام أن تأسست مدرسة العلاقات الإنسانية بفضل أعمال **ألتون مايو** في الفترة الممتدة بين (1924-1939) في مصانع الهوثورن إحدى أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف من هذه البحوث هو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المصانع، وكذا تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العاملين.

وكانت النتيجة بالنسبة للظاهرة الأولى؛ هي أن العمل الروتيني المتكرر يسبب ضجر العمال وقلقهم ما يدفعهم إلى ترك العمل، أما بالنسبة للظاهرة الثانية فيمكن القول أن نتائج البحوث لم تتوقف عند حدود تأكيد الفرضيات التي انطلقت منها بل تعدت إلى أكثر من ذلك، حيث كشفت عن وجود عوامل أخرى

تؤثر في الإنتاجية وهي العوامل الاجتماعية والإنسانية، فقد أدى شعور العينة- التي أخضعها مايو للتجربة- بالاهتمام وإدراكها لأهميتها في الورشات إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق إنتاجية أكبر.

لقد جاءت نتائج بحوث الهاوثورن متعارضة مع أفكار المدرسة العلمية، فقد أثبتت أن العامل يتأثر بحوافز مادية وأخرى معنوية وأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال اعتباره وسيلة إنتاج، إذ أن هذه الأخيرة أكثر استجابة للعمل الروتيني عن الإنسان.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط الأربعة التالية:¹

- إن المؤسسة عبارة عن كائن اجتماعي كون الأفراد الذين يشكلونها لديهم احتياجات إجتماعية؛
- أهمية العلاقات الودية بين العمال في رضاهم ودافعيتهم نحو العمل؛
- إن روتينية العمل الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى ملل العامل وضجره؛
- التأكيد على أهمية علاقات التعاون والود الاجتماعي بالمقارنة مع أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز.

وعليه يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت من خلال مختلف الدراسات والبحوث التي قامت بها، أن تؤكد إنسانية العامل وتعديل الكثير من الاعتقادات التي كانت سائدة قبل ظهورها.

2. نظرية الأنظمة: تعد نظرية الأنظمة من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع في نهاية نصف القرن الأول الماضي، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين أمثال **سلزنيك sleznick** سنة **1949** و**بلون Blan** سنة **1955** و**بارسونز Parsons** سنة **1949**، ولقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل واحدة لوحدها، ومجموع هذه الوحدات يشكل ما يعرف بالنظام، بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات وتتشرك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه. ويتكون النظام من العناصر التالية:

- ✓ مدخلات النظام: وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام؛
- ✓ العمليات والأنشطة التي يقوم بها النظام؛
- ✓ مخرجات النظام: وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- ✓ التغذية العكسية: هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه؛
- ✓ التوزيع: هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 24.

وقد قام البيولوجي النمساوي فون برتلانفي **von bertalanffy** بإسقاط مفهوم النظام في مجال العلوم الطبيعية على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة، ولأن هذه الأخيرة تؤثر في محيطها وتتأثر به؛ فقد صنفها برتلانفي ضمن الأنظمة المفتوحة.

إن الجديد الذي جاءت به نظرية الأنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، هو أنها سمحت بتطبيق المنهج النظامي في مجال الإدارة والتنظيم؛ ومن ثم فقد اعتبرت العنصر البشري ضمن مدخلات المؤسسة كنظام مفتوح، إلى جانب باقي الموارد المادية والمالية والتكنولوجية.

و يمكن تطبيق مفهوم النظام وعناصره على وظيفة الموارد البشرية كما يلي:

أ- **مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في مختلف شرائح اليد العاملة التي تسخرها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتضمن الموارد البشرية الحالية والموارد البشرية المتوقع إدخالها إلى المنظمة، والتي تتواجد في سوق العمل، كما يندرج أيضا ضمن مدخلات إدارة الموارد البشرية العناصر الآتية:¹

- الموارد المالية التي تتطلبها عملية تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية؛

- الموارد المعلوماتية التي يتحصل عليها نظام إدارة الموارد البشرية عن طريق المحيط الذي يعمل فيه، أو التي ينتجها النظام بنفسه؛

- الموارد المادية ومختلف الأدوات التي تسهل عمل نظام إدارة الموارد البشرية؛ مثل تقنيات الإعلام الآلي ونماذج إدارة الموارد البشرية.

ب- **عمليات نظام إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في مختلف الأنشطة والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتدريبها وتنميتها، كما تشمل العمليات المتعلقة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز للموارد البشرية.

ج- **مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وعموما يمكن القول أن ما يميز نظرية الأنظمة عن سابقتها من النظريات في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة هو أنها أعطت مفهوما واضحا ودقيقا لإدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح، واعتبرت بذلك العنصر البشري ضمن مدخلات هذا النظام، حيث يوفر له المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامته، ولأنها نظام اجتماعي مفتعل (أي من صنع الإنسان) فإن المنظمة

¹ Laurent Belanger, *Gestion des ressources humaines-approche systémique*, ed Gatan Morin, Quebec, 2eme édition ,1979, p :14.

لا تقوم ولا تستمر من دونه، إذ أن خصائصه وقدراته هي التي تحدد خصائص المؤسسة وفرصها في البقاء والاستمرارية.

المطلب الثالث: مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد أدت حالات عدم الاستقرار الاقتصادي والتكنولوجي في الآونة الأخيرة وبالضبط منذ الثمانينات إلى ضرورة تبني العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل. وكانت النتيجة أن ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ويقترن هذا المفهوم بوجود أهداف طويلة الأجل تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق إعداد خطة شاملة تسمى بالاستراتيجية وترسم بناء على اتجاهات المنظمة وأهدافها المستقبلية، وكذلك بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يتم وضع جملة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية يتم تقييمها واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المنظمة.

وإذا كان لابد من الشمولية في صياغة وتكوين الاستراتيجية، فإن عملية تنفيذها تقتضي تجزئة هذه الاستراتيجية إلى استراتيجيات فرعية تخص مختلف الوظائف في المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية، حيث تقوم بترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بها.

وأن أهم ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة. كما يتميز هذا المدخل بتطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات، وقد أدى تبني الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة محورية وأساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية.¹

1. تطور الإدارة بالمشاركة: يقصد بالإدارة بالمشاركة مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، وتهدف من خلالها إلى التقرب من العاملين في المنظمة وإشراكهم في صنع القرارات التنظيمية.²

وتقوم الإدارة بالمشاركة على صياغة جديدة لمفهوم الهيراركية أو التسلسل السلمي للمناصب، فبعد أن كان هذا المفهوم مرتبط بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكلياً، بمعنى أن الإدارة بالمشاركة تسمح بإعطاء الفرص لجميع العاملين في المنظمة في إبداء آرائهم وإثبات مواهبهم وقدراتهم التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 59.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 33.

وقد أثبتت الإدارة بالمشاركة فعاليتها في العديد من المنظمات، وذلك بفضل عاملين هامين هما حلقات الجودة، ومشروع المنظمة.

2. تطور نظرية رأس المال البشري: تبلورت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز **schultz** في الستينات وتطورت بإسهامات كل من بيكر **Baker** و مينسر **Menser** بعد ذلك، فبعد أن كان ينظر إلى العامل على أنه مصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان، أصبح بفضل هذه النظرية ينظر إليه كمورد ينبغي استثماره وتعظيم المنفعة منه، وتصنف هذه النظرية ضمن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لأن تطبيقها في هذا المجال لم يتم إلا في نهاية الثمانينات. وفيما يلي عرض موجز لهذه النظرية:

أ- دراسات وأعمال شولتز **Schultz**: لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالمكونات المادية لرأس المال وإهمالهم للثروة البشرية لذلك فقد ركز جهوده من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري انطلاقاً من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى شولتز أن الاختلافات في الإبرادات يمكن تفسيرها في الاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري.

واعتبر شولتز عملية التعليم بمثابة الوسيلة للاستثمار في الأفراد وللتحقق من فرضياته ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النتيجة أن لاحظ زيادة في الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وإعطائهم منح دراسية. وطالما أنه يحقق خدمة منتجة، ذات قيمة اقتصادية فإن التعليم حسب شولتز يعد شكلاً من أشكال رأس المال وفي هذا المجال حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي:¹

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم: فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهاً لها.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

¹ راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص: 63.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية شولتز قد أحدثت انقلابا في المفاهيم وصحت الاعتقادات السائدة من قبل والتي ترى أن الغرض الأساسي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية يرى شولتز أن للتعليم دورا في تحسين طاقات وقدرات الفرد اللازمة لأداء أعماله بالشكل الذي يسمح له بزيادة إيراداته ومن ثم زيادة الدخل الوطني.

ب- إسهامات بيكر Baker: بدأ بيكر اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب، وتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز بيكر بين نوعين من التدريب عام ومتخصص، والفرق بينهما يكمن في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريبا عاما هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد ينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب حيث أن المؤسسة، ووعيا منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للخدمة، فإنها تحمله تكلفة التدريب من جهة ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب. أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تلقى فيها تدريبا متخصصا أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى، كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريبا متخصصا للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريبا متخصصا للعمل.

ج- إسهامات مينسر Menser: استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري لتفسير الفروق بين الإيرادات من مختلف الوظائف، وتمثل الاختلافات في الوظائف وفق نموذج مينسر انعكاسا للاختلافات في طول المدة التدريبية وكذلك الاختلافات في توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود إلى مقدار إنتاجية الوظيفة. ويضيف مينسر عاملا آخر وهو عامل الخبرة والأقدمية إذ أن إنتاجية العامل تكون أكبر كلما زادت خبرته المهنية.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف للاستثمار في رأس المال البشري وهي:¹

- تحديد تكلفة التدريب: حيث قسمها مينسر إلى تكلفة مباشرة وتمثل تكلفة المعدات المستخدمة في التدريب وأجور المدربين والمتدربين، وإلى تكلفة غير مباشرة وهي تكلفة الفرص الضائعة سواء من طرف المدرب أو المتدرب؛

- تحديد معدل العائد من التدريب: وتتمثل في إيرادات الفرد بعد التدريب؛

- إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

3. تطور وظهور ممارسات جديدة في تسيير الشغل والوظائف:

¹ راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص: 78.

لقد أدت التحولات السريعة التي شهدتها محيط المؤسسات إلى هدر واستنزاف الكفاءات وإحداث حالة عدم الاستقرار في الشغل، هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن سبل جديدة في التسيير من شأنها إيجاد حلول لهذه المشاكل.

ويعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات الجديدة التي انتهجتها المؤسسات من أجل معالجة ظاهرة اختفاء بعض الوظائف والمهام وظهور وظائف ومهام أخرى جديدة، وتقوم هذه الأداة على مبدأ التوقع في اتخاذ القرارات لمتعلقة بتسيير الشغل، ثم إن تطور نظرية الرأسمال البشري وزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل قد أثر في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح المورد البشري هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي اللازم للمؤسسة وليس العكس مما يحتم على إدارة الموارد البشرية تضمين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من أجل إنجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المطلب الرابع: تبلور الاهتمام بالموارد البشرية وتطور فلسفتها

إن ملاحظة تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري، يظهر بأن فترة السبعينات هي نقطة البداية للإهتمام بالموارد البشرية كمدخل متكامل، أخذ قوامه من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، كما أن هذا المدخل هو امتداد للبحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، والتي أكدت على اعتبار الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي في المنظمات، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية والعقلية؛ إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي.

كما أكد مدخل الموارد البشرية أن الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد جانبان يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لن يكون على حساب الآخر، فنجد "باك" أعطى للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم واقتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية.

وقد تبلور الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:¹

✓ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ؛

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص:46.

✓ أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛

✓ أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ومن ثم أصبح ينظر للأفراد على أنهم مورد يشكلون رأس المال البشري للمؤسسة من خلال أبحاث شولتز- كما رأينا سابقا- ، ولم تتوقف الدراسات عند هذا الحد بل تجاوزته إلى مجال تطبيق نظرية شولتز عمليا، ومن بين الباحثين المهتمين بذلك « Flamholtz فلامهولتز، Lacey لاسي، ليباك Lepak ، وسنيل Snell .

وعليه فلقد تطورت إدارة الموارد البشرية بدورها بانتقالها من مجرد إدارة للأفراد، إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة، والجدول التالي يوضح هذا التطور من خلال تطور الفلسفة التي تحكمها:

الجدول رقم (1-2)

تطور فلسفة إدارة الموارد البشرية

الفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية	الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين بداية بنظم المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء	اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار إضافة إلى متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، تنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب التي يشير بها المديرون المختصون ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.
اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار	اعتبار نفقات المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية إنفاقها مثل نفقات التدريب على أنها نفقات بدون مردود
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات
تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها
الانشغال بالاهتمام بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي تسيير الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية	الإهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة
الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لإنتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	الإنحصار في عمليات البحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط

المصدر: الميزة التنافسية للموارد البشرية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحقه الخروبة جامعة الجزائر (page consulté le: 12/12/2012) ، <http://www.nadaa.net>

يعرض الجدول تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تتناول مفاهيم أكثر حداثة تعكس التطور الحاصل في النماذج الفكرية للإدارة الحديثة، والتي تواكب حركة التغيرات في بيئة الأعمال وكذلك ظروف العولمة والمنافسة. ويمكن تلخيص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة؛ في ضرورة استثمار قدرات العناصر البشرية بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب لها، وكذا اعتبار العمال شركاء في العمل وليسوا أجراء.

هذا التطور في فلسفة إدارة الموارد البشرية، عزز من دورها ضمن عمليات إدارة التغيير التنظيمي كنموذج فكري للإدارة الحديثة.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية لكن كلها تصب في قالب واحد؛ لأنها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهو ترقية العنصر البشري.

كما أن للمستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تأثيرا واضحا على فعالية هذه الإدارة ونجاحها في تأدية وظائفها.

المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

تشكل وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية في مجموعها فرعا من فروع المعرفة التسييرية، وهي تتمثل في الوظائف الآتي ذكرها:

1. تحليل العمل:

لابد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها، لذلك كان لابد من وضع وصف للوظائف أو إجراءاتها ومتطلباتها، ومتطلبات شغلها، وهو ما يعرف بتحليل العمل.

1.1. تعريف:

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام والمكونة للوظيفة، و وضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.¹

وفي إطار عملية جمع الحقائق والمعلومات لأغراض تحليل العمل، يتم حصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة، ومن ثم جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ذلك لأن ما يعمله الموظف في وظيفته يحدد القدرات الجسمية والذهنية المطلوبة.

وفي إطار هذه العملية أيضا، تتم معرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته، ومعرفة الشخص الذي يشغل الوظيفة وهدفها ومكانها في العملية الإنتاجية، ودرجة أهميتها قياسا بالوظائف الأخرى.

ومن المصادر التي يمكن الإعتماد عليها لجمع الحقائق والمعلومات لأغراض التحليل الوظيفي نجد:¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 49.

- القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم وتبين كيفية إنشائه وتحدد اختصاصاته، وطريقة توزيعها على وحداته التنظيمية المختلفة؛
- نظم وسياسات التوظيف وهي تعد ذات فائدة كبيرة في عملية التحليل، إذ أنها تصور الأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين التي يعملون بها حالياً وقبل إجراء عمليات التحليل الوظيفي؛
- التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل، التي توضح واقع هذه الإجراءات والتي تعطي صورة صادقة عن نظام العمل وتتابعه؛
- التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية عن أوجه نشاطها والتي تفيد في الوقوف على أهداف هذه الوحدات؛
- الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية كما هي فعلاً؛
- اختصاصات كل تقسيم رئيسي أو فرعي في الوحدات التنظيمية؛
- سجلات العاملين لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفي وبما ينسجم مع الحاجة الفعلية لطبيعة وضرورات العمل.

2.1. أهمية تحليل العمل: ²

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
- يسمح باختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف
- يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة
- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

3.1. أهداف تحليل العمل: يمكن حصرها في: ³

- تحليل العمل مطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للأجور؛
- استخدامه كمعيار لقياس أداء الموظفين؛
- يساهم في وضع أسس سليمة للنقل والترقية؛
- يساهم في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 49.

² كيف تقوم بتصميم العمل وتوصيف الوظائف، منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات :

<http://www.hdrmut.net> (page consulté le :09/04/2013)

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 75.

- يعمل على تحسين ظروف العمل في ظل متطلبات أداء الوظيفة؛

- يساعد في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة.

إن المنظمة تحتاج أحيانا إلى استحداث وظائف جديدة لضرورة ذلك، أو قد يؤدي تطور المنظمة إلى تغييرات وظيفية أو إدارية في مواقع شتى، أو سحب وإضافة صلاحيات أو تفويضات أو مسؤوليات الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم، أو صياغة الوظيفة القائمة بصورة تحقق المزيد من الفاعلية والإنتاجية، كما تحقق مزيدا من الرضى الوظيفي.

2. التوظيف في المؤسسة: تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة والبحث عن مصادر جديدة، وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمؤسسة.

1.2. مفهوم التوظيف:

التوظيف يعني البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك¹.

2.2. أهمية التوظيف: إن عملية التوظيف الجيدة لها أهمية كبيرة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ومن ثم استمرارية ونجاح المؤسسة، وتبرز أهمية التوظيف في ما يلي:²

- التوظيف المخطط والمدروس تستطيع المؤسسة من خلاله إيصال رسالتها إلى المتقدمين للعمل ؛

- اختيار الوسائل الأفضل عند عملية البحث عن الكفاءات (الجامعات، المعاهد، الإعلان، والمكاتب المختصة...) والتي تحدد سياسة التوظيف ؛

- الحصول على الكفاءات الفعالة وضمان بقائها داخل المؤسسة وعدم تسربها إلى الخارج.

3.3. أهداف التوظيف: هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها:³

- الإعراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات؛

¹ منى عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، العربية السعودية، 1993، ص: 219.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، الجزائر: 2004، ص: 87.

³ منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982، ص: 51.

- الإنباع الأملل لحابات و رغبات الموارء البشرية؁ و تشجيعهم على المشاركة في إصدار و ووضق القارات.

4.2. مصادر الؤؤؤؤف: يمكن اءءءء نوعين من مصادر الؤؤؤؤف: اءءءة و ءارءة.

أ- مصادر اءءءة: يعءبر العاملون في المنظمة أءء المصادر المهمة الؤي يعءمء عليها في شغل الوؤائف الشاعرة و ذلك عن طرئق:

1) النقل لا يعنى نقل الموظفين الؤؤؤؤر من مهامهم؁ ولا يعءبر النقل اءءما ترؤةة و إنما الؤؤؤؤ الحاجة إليه في العاءة نؤةة إلى:

- إلغاء الوؤةفة في ءء اءؤها؛

- طلب الؤؤؤؤر من قبل الموظفين؛

- اعءقاء الإءارة أن الموظف لم يؤوض في المكان المناسب؛

- حاجة المؤسسة لبعض أنواع الوؤائف الؤاصة.

2) الؤرؤةة: إن تعيين الفرد في وؤةفة أرقى يءءا إلى مهارة أكثر و مسؤولة أكبر و راءبا أفضل.

وفي هذا الؤصوص نءكر أن الكفاءة و الأءءمة عاملان مهمان في الؤرؤةة؁ ءيء الؤطبء المؤسسة الأءءمة في الءالات الؤي الؤساوى فيها كفاءة الأفراد. ولأهمية الكفاءة يءؤب الؤؤؤر نظام لؤؤؤم إنجاز الوؤائف للءصول على الؤارئير العمل لؤؤؤم ءصوصيات معينة منها السلوك؁ المبادرة؁ السمات الشؤصية؁ الاسءءاء للؤؤؤير الؤاؤي؁ و عليه فالؤرؤةة في المؤسسة عاءة ما الؤم ءءب الؤاؤ مباديء عامة:

- مباء الؤرؤةة بالاءءمة؛

- مباء الؤرؤةة بالكفاءة؛

- مباء الؤرؤةة بالكفاءة و الأءءمة.

ب- مصادر ءارءة:

الؤبأ المنظمة إلى المصادر الؤارءة لشغل الوؤائف لءم وؤوء الأشءاص نؤي المقءرة و الؤؤرب المناسب في المنظمة؁ و من الأساليب المسءءمة لذلك الإعلان؛ ءيء الؤؤؤق فاعلية هذا الأسلوب على اءؤيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان و الؤي الؤؤب أنظار المهارات و الكفاءات إليها. و يعءبر الإعلان من أكثر الوسائل اسءءاما للاستقطاب.

5.2. الؤؤؤؤر و الؤةئة الؤؤؤؤف:

أ- طلب الؤؤؤؤف: يعبر طلب الؤؤؤؤف عن الحاجة إلى إشعار بءءوؤ عملية الؤؤؤؤف؁ أي أن هناك وؤائف شاعرة يجب ملؤها؁ و قد يكون في بءاية نشاط المؤسسة أو بعء مءة معينة؁ ءيء الؤؤاؤ فيها المؤسسة إلى ءؤب و الؤؤؤؤف عمال ءءء نظرا لؤؤورها و الؤسعاها.

ب- تحليل الطلب: تعتبر عملية تحليل الطلب مهمة تتولاها إدارة الموارد البشرية للتعرف على طبيعة المنصب، مكانته وأهميته، لهذا يجب أن تتم هذه العملية بدقة كبيرة وذلك باستعمال طرق معينة للحصول على المعطيات الخاصة بالطلب، وتتمثل هذه المعطيات أو المعلومات فيما يلي:

ماذا يعمل الفرد في وظيفته؟ كيف يؤدي الفرد عمله؟ ما الغرض من الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى؟ وما مواصفات الفرد الشاغل للوظيفة (أي المهارات المطلوبة).

ج- تحديد ودراسة المنصب: عند الإنتهاء من تحليل الطلب والحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أو بناء هيكل أجور ورواتب وتطبيق عملية التوظيف، ثم التحضير لعملية التدريب والتكوين، فهذه الخطوات تساعد المؤسسة بتحديد المنصب الذي سيشغله الفرد مستقبلا.

3. تخطيط الموارد البشرية:

تكمن فعالية التخطيط في تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة، حيث أنه لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة، لأن الاختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة مالم يكن التخطيط سليما ودقيقا، ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والاستمرار والفعالية في القوة العاملة.

1.3. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية¹.

2.3. أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: ²

♦ الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية المتاحة ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة؛

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص:90.

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:43.

- ♦ التعرف على العاملين المطلوبين لكل وظيفة وإعدادهم لشغل مناصب العمل الخاصة بهم،
- ♦ يساعد تخطيط الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بالاستغناء والنقل، الترقية والتدريب، كما يمد الوظائف الأخرى بالبيانات الأساسية، ففعالية وظائف إدارة الموارد البشرية تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية؛
- ♦ التنسيق بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة؛
- ♦ عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في الحصول على الموارد البشرية المنتجة والمستقرة والفعالة.

وعلى أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية، يمكن تحقيق الأهداف الآتية:¹

- ♦ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ♦ تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.
- ♦ الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ♦ تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- ♦ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين، فالاختيار لا يكون سليماً إلا إذا كان التخطيط دقيقاً.

3.3. الإختيار والتعيين: عملية الإختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين واختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير.

أ- مفهوم الإختيار والتعيين:

يمكن تعريف عملية الإختيار على أنها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله.

فعملية الإختيار تستطيع بمقتضاها إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد، ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة².

أما التعيين فهو العملية التي يتم بموجبها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، أين يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا، والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل¹.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 132.

² السيد عليوي، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص: 37.

ب- أهداف الاختيار والتعيين: تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية المصنفة كما يلي:

ب-1- حاجات المؤسسة: المؤسسة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، إنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية. بالإضافة أن يشكل هذا الاختيار في الوقت ذاته إستجابة لكافة حاجاتها الوظيفية المختلفة.

ب-2- حاجات الأفراد: تتوجه أهداف الاختيار والتعيين أيضا إلى الاستجابة لحاجات الأفراد، فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحهم وتوقعاتهم.

ب-3- الإلتزام بقوانين العمالة: لا بد أن تلتزم قرارات الاختيار و التعيين بقوانين العمالة، وما يفتقد منها إلى الإلتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها، فيعتبر قرارا خاطئا ومكلفا في آن واحد.

ج- خطوات عملية الاختيار: تأتي كما يلي:

- المقابلة الأولية: وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة، كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم...

- طلب الإلتحاق بالعمل: من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل. ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يتم الرجوع إليها بعد التعيين.

- الرجوع إلى المصادر: فتقوم المنظمة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة للتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقا، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

- الاختبارات: تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، وهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.

- المقابلة الرئيسية: لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداما للتأكد من صلاحيات المرشح.

- الفحص الطبي: فبالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل.

- التعيين والاندماج: تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته، وهو يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه. وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي:

[تاريخ بداية العقد، مكان ممارسة الوظيفة، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العقد، القانون الداخلي للمؤسسة].

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195 .

وبعد التعيين تأتي مرحلة الاندماج، وهي مرحلة مهمة جدا يبدأ خلالها برنامج الانضباط والاستجابة لمتطلبات العمل، وزيادة الوعي والسلوك الأدائي، وعن طريق عملية التوظيف يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن أي تطور حاصل يستدعي عملية التدريب، وذلك لخلق التجاوب الإيجابي بين الموظف وهذه التطورات.

4. نظام الأجور:

تعرف الأجور على أنها مقابل الجهد المبذول في الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتتمثل أهمية الأجر في كونه وسيلة لإشباع الإحتياجات المختلفة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهو وسيلة لجذب الكفاءات العالية والإبقاء على الكفاءات العاملة بها، كما أنه المقابل العادل للعمل، والوسيلة لنشر العدالة بين العاملين.

والمقصود بنظام الأجور؛ تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها¹.

1.4. أهداف الأجور:

تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بها خاصة، إلى تصميم أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف* حتى تحقق مجموعة من الأمور:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل إشباعا لحاجاتهم؛
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل؛ الرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل؛
- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين؛
- إحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية، وبدايات ونهايات مستوى الأداء في المستوى الوظيفي.

2.4. تصميم نظام الأجور: تصميم نظام الأجور من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذا ينبغي

الإهتمام بالمراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم:¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 360.

* تقييم الوظائف: تعتبر من اختصاصات إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة تتعلق بإيجاد القيمة النسبية لكل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى في المنظمة الواحدة، وهي تمثل خطوة تمهيدية يتم فيها ترتيب الأعمال في هيكل متسلسل يضع لكل عمل وزناً على شكل نقاط تتناسب مع أهميته. وإن لتقييم الوظائف هدفاً أساسياً هو تحقيق العدالة سواء بالنسبة للإدارة أو العاملين تساعد في وضع نظام الأجور.

أ- التمهيد لتصميم النظام: لإنجاز ذلك يجب اتباع الخطوات التالية:

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف يتم بشكل رسمي وبقواعد محددة ومكتوبة ومتعارف عليها تنظيمياً، أم أن النظام يتم بشكل غير رسمي لاتحكمة قواعد محددة، ويتم بشكل غير مكتوب، وعلى أساس شخصي وحسب الظروف.

- تحديد ما إذا كان النظام يتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المنظمة ويكون تطويره خطوة خطوة بناءً على ظروف المنظمة، أم يتم شراؤه من مكاتب الخبرة.

- تحديد من يقوم بتنظيم الوظائف والبدائل المتاحة وهي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين لتقييم الوظائف، أو تتم الإستعانة بمكاتب استشارة خارجية لتقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

ب- اختيار طريقة تقييم الوظائف: وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي:

طريقة الدرجات، مقارنة العوامل، النقط، ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب والظروف المناسبة لها وعلى المنظمة أن تحدد مسبقاً أي طريقة سيتم استخدامها.

ج- ملامح وضع خطة التقييم:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب التصميم للعديد من الوظائف الموجودة بالمنظمة.

- وضع الجدول الزمني للتنفيذ؛ ويتمثل ذلك في تحديد خطوة التنفيذ والزمن الذي تستغرقه كل خطوة وتحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل. كذلك يمكن إدراج العنصر المتمثل في تعريف العاملين بخطة التقييم وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

د- التقييم الفعلي للوظائف: يتم التقييم الفعلي بتنفيذ الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المطلوب.

هـ- تحديد عدد الدرجات: ويطلق عليه تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل عبارة عن عدة درجات كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

و- تسعير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية كل أجر ونهايته بالنسبة لكل درجة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 190-192.

ي- إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجور، والزيادة العامة للأجور، وتحديد العلاوات وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة مشاكل قد تطرأ على نظام الأجور.

3.4. معايير تحديد الأجور: هناك خمس معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجر هي:¹

- معدل الأجور السائد في السوق؛
- القدرة المالية للمؤسسة وبالتالي القدرة على دفع معدل معين من الأجور؛
- إنتاجية المؤسسة وإمكانية قياسها؛
- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار؛
- القدرة الشرائية للعاملين في المؤسسة.

4.4. مبادئ هيكل الأجور: وهي ثلاث مبادئ:²

_ مبدأ العدالة: ويقصد به ضرورة أن يكون الأجر عادلاً يركز على أسس ثابتة. ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور والرواتب؛

_ مبدأ المساواة: ويمثل هذا المبدأ الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور؛

_ مبدأ الكفاية: ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الأجور، أي أن يكون الأجر كافياً لمواجهة التزامات العامل الضرورية.

5.4. العوامل المؤثرة على هيكل الأجور: يجب مراعاة مجموعة من العوامل قبل البدء في تحديد هيكل الأجور، والتي تتمثل في:

_ حجم المؤسسة: حيث أن المؤسسات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات.

_ عدد الوظائف: وجود عدد قليل من الوظائف يؤدي إلى وجود عدد قليل من الدرجات.

_ سياسة الترقية: فإذا أرادت المؤسسة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع و التحفيز يجب عليها زيادة عدد الدرجات.

_ الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر: كلما كان كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص: 205.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 331.

_ العرف السائد في المؤسسة: كلما تعود العامل على عدد كبير من الدرجات صعب تخفيضها.

5. التدريب:

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية وعلى ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المؤسسات المختلفة. وتعتبر العملية التدريبية المحدد لنوعية الموارد البشرية وهي أساس تنميتها في المنظمات، هذه التنمية التي أصبحت محل اهتمام الباحثين والمخططين في مختلف المستويات الإدارية.

1.5. تعريف التدريب:

- عرف التدريب على أنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".¹
- وهو أيضا: "النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".²

إذن فنشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المؤسسة، تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، من خلال تطوير مهاراتهم حيث يكسب الأفراد المرونة والإمكانات اللازمة سواء كانوا أفرادا عاديين أو مسؤولين، لأن التغييرات المتسارعة تفرض ذلك.

2.5. مبادئ التدريب: تتمثل أهم مبادئ التدريب في مايلي:³

- **الهادفة:** أي أن للتدريب هدفا محدد وموضوعيا قابلا للتطبيق؛

- **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، وتتكون العملية التدريبية من عناصر: المتدربون، المدربون، المادة التدريبية، أساليب التدريب المستخدمة والمساعدات التدريبية (لوحة، مجسم، فيلم، ...).

- **الشمولية:** فالتدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة و يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية كتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ تلك البرامج وكذا تقويمها.

¹ موسى خليل، مرجع سابق، ص: 332.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 186.

³ المرجع نفسه، ص 261.

- التدرج: يبدأ تنفيذ التدريب بمعالجة المواضيع السهلة، ثم التدرج إلى ما هو أصعب و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.

- مواكبة التطور: بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

3.5. مزايا التدريب: من بين المنافع الناتجة عن عملية التدريب ما يلي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

- اكتساب الفرد لصفات تؤهله لشغل المناصب القيادية.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنظمة.

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

4.5. أهمية التدريب:

مهما كانت أهمية وقيمة عملية الإختيار في اجتذاب المنظمة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب الأفراد، وكفائتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، ولاتقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى والمسؤوليات الأخرى.

6. صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما: ¹

أ- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص19.

7. علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما: ¹

أ - دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب - علاقات العمل: سمي هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض مع النقابات فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

وتشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملًا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات. وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

إن مسؤوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، تتعدد وتتوسع إنسجاما مع تطور وتوسع طبيعة وحجم المنظمة، والعمل والإنتاج، وكون إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى بالمنظمة حيث تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بين هذه الإدارات، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فإن النتيجة هي الفشل. وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها، وخططها، وسياساتها، ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنظمة.

ويجب على إدارة المنظمة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما، وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام المنظمة لتنظيم العلاقة بينهما، ولكن تفضل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المنظمة ويتم ذلك كالآتي: ²

- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، وفي هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في المنظمة في هذه

¹ المرجع نفسه، ص 19.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 58.

الأعمال، ومثال ذلك الأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين، والأعمال المتعلقة بالإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

- أعمال مشتركة ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها، وهنا لا بد أن يسود التعاون التام بينهم، ومن أمثلة ذلك نشاط الاختيار والتعيين عادة ما يتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى، والبعض الثالث يتم بالإشتراك معا في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة. وكذلك الحال بالنسبة للأجور، والعلاوات، والتدريب وبرامج الأمن الصناعي.

- أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المنظمة ككل وأيضا مسؤولة عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات، ومثال ذلك التزام مديرو الإدارات بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم كبيانات الحضور، والغياب، ومعدل الدوران، ومدى حاجة العاملين إلى التدريب، وحالتهم المعنوية، ومدى رضاهم عن العمل وتقوم إدارة الموارد البشرية بعد استلامها لهذه البيانات بتحليلها وإعداد المقترحات المناسبة. وينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وتحديد مراحل تنفيذ هذه الأعمال، ودور كل من الإدارات المختلفة ويفضل أن يكون ذلك بشكل مكتوب وواضح.

المطلب الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية من وظائف المنظمة، تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية والإشراف على تدريبها، وتأهيلها إلى مختلف وظائف المنظمة ودوائرها. و للمستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية منظمة، أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية القرارات ومتابعتها.

ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المنظمات، ولكن من الأفضل أن تكون هذه الإدارة على اتصال مباشر وتتسق تام مع الإدارة العليا، وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا، واتجاه الإدارات الأخرى في المنظمة.

وفي هذا الإطار تحدد ثلاثة مهام أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:¹

- **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته. ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 33.

- **الوظيفة التنسيقية:** إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري، وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من "الرقابة الوظيفية"، والتي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

- **وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:** تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وإنهاء خدمات الموظفين، هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات، كالتأمين الصحي ضد الحوادث والإحالة للتقاعد والإجازات. ولذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظيف، وبالتالي عدم مخالفة القوانين كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاويهم وتنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة.

وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة والاستشارة الفنية للإدارة العليا والمديرين التنفيذيين في المنظمة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات في المنظمة.

وإن هذا الوضع التنظيمي يؤثر فيه عدة عوامل وهي المسؤولة عن تحديده، وتتمثل هذه العوامل في:¹

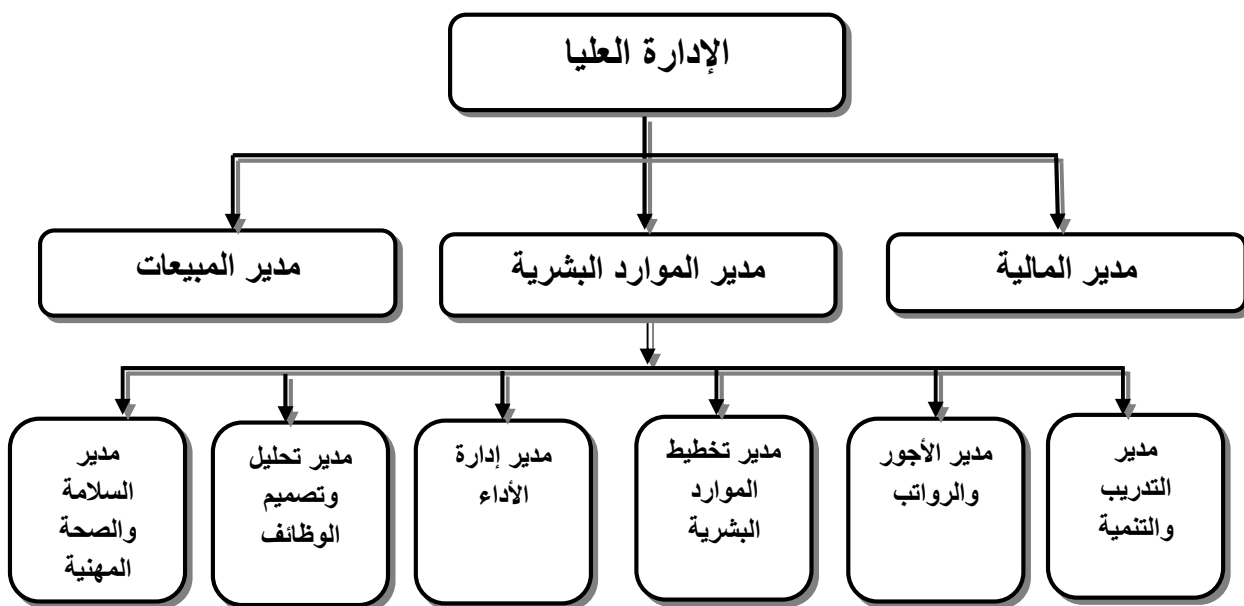
- **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.
- **طبيعة العمل:** يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمصارف والفنادق والمطاعم وشركات الطيران عنه في المنظمات الإنتاجية.
- **تنوع النشاطات:** إن تنوع نشاطات المنظمة أو عدم تنوعها، يفرض عليها التزامات باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية، أو نشاطات داخل وظائف المنظمة الأخرى.
- **كثافة المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري، وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى، تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه.
- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية:** فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لها.
- **مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة:** فالمنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها، تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:30.

ويمكن توضيح أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، والتي تنقسم إلى نموذج مركزي ونموذج لامركزي ، وذلك من خلال الشكلين التاليين على الترتيب:

الشكل رقم (2-3)

التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

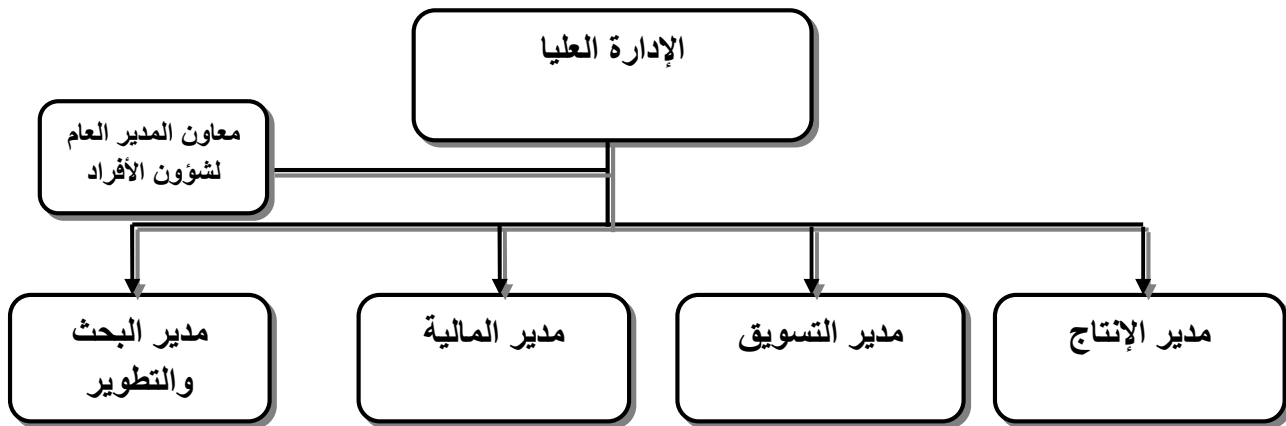


المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 39.

يلاحظ من الشكل التنظيمي وجود إدارة مركزية (للمورد البشري) داخل المنظمة، تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا، وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري. كما تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لكامل المنظمة.

الشكل رقم (2-4)

التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص:40.

إن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد، ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ومدخل التغيير في المنظمات

أسندت لإدارة الموارد البشرية العديد من الأدوار الجديدة، نظراً لتطور مكانتها ودورها ضمن البناء التنظيمي، وعرفت اهتمامات حديثة على غرار الإدارة بالمعرفة وتقييم وتخطيط مسارات التطور الوظيفي وكذلك التطوير والتغيير التنظيمي، وتغلغل الفلسفة الاستراتيجية ضمن عملياتها التسييرية، الأمر الذي

يقتضي تحديث الرؤى و الاستراتيجيات وتفعيل المهام بالنسبة لهذه الإدارة ضمن سياق محيط الأعمال الجديد، وذلك من أجل تحقيق الفاعلية على مستوى كيانها كإدارة بارزة ومنه على مستوى الكيان المنظمي ككل.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة الأعمال الحديثة

تتعرض إدارة الموارد البشرية لكثير من المتغيرات البيئية من حولها، وهي ذات أثر بالغ على سياساتها وخططها، ولا تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تكون بمعزل عن التغيرات الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتكنولوجية وغيرها، ومن المفترض أن تضع هذه التغيرات في اعتبارها، وأن تستجيب لكل ما تفرضه عليها بيئة الأعمال الحديثة من تحديات.

1. أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

إنه مع تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الدول والمؤسسات، بدأت تظهر الاتجاهات التالية:¹

- شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة، والالتزام البيئي والإنساني، وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات.
- التوسع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيات في أطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الاحتراف التسييري، والتسيير المهني، والقيمة المضافة للعمالة.
- الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء، وتطبيق مبدأ أصحاب المصالح المشتركة وشركاء التنمية؛ (الحكومة، النقابات، المديرين، المستثمرون، العمال، المجتمع).
- تنمية مهارات الموارد البشرية أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.
- الثورة التنظيمية (الموارد التنظيمية، المؤسسات المرنة، المؤسسة الإلكترونية، درجات المركزية واللامركزية،...).
- معدل استيعاب التكنولوجيا وحقوق الملكية الفكرية وتأثير ذلك على هيكل الموارد البشرية.

كما نشأ مع العولمة أيضا واقع جديد يتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة، التغيير، التقنية، الانفتاح، الانتشار، والتواصل، بالاضافة إلى ظهور مفاهيم وتقنيات تسييرية جديدة، بحيث تعتمد فلسفة التسيير الجديد المفاهيم والتوجهات التالية، كأساس لتنظيم وتسيير المؤسسات على اختلافها:²

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 20.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص: 31.

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالتسيير وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المؤسسة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي يتخذها المسير، وإعتماد قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباتها.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان، وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق، وتطوير المنتجات، وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات، وإعادة التنظيم والهيكلية، وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والإنسانية، في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المؤسسة الواحدة، وفيما بينها وبين المؤسسات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية، وإعتماد التخطيط الإستراتيجي للتأثير في المستقبل، وإعادة صياغة الحاضر بما يهيء للانتقال إلى المستقبل الذي يسهم التسيير في صناعته.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات، وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استثمار وتسيير الوقت باعتباره موردا رئيسيا يجب استغلاله على مدار الساعة، والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة التسيير.
- وتمثل هذه المفاهيم والأفكار والتوجهات التسييرية الجديدة، الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات تسيير الموارد البشرية.

2. انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية:

- كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات التسيير المعاصرة، تأثيراتها الواضحة على مضامين تسيير الموارد البشرية، وتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:
- تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

- الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الإتيان بقضايا أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.
 - الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال تسيير الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل.
 - كما أدت تلك التأثيرات إلى تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية يروز رؤى حديثة في أدوار هذه الأخيرة وأنشطتها يمكن جمعها في النقاط التالية:¹
 - إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية، للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الإتجاه العالمي؛
 - الإنتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي، بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية؛
 - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراطة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى. (مثلا استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية)؛
 - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء إستراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر إيرادات؛
 - إدماج تقنية المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛
 - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولا عن إدارة الموارد البشرية، وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- إن ما يحدث في العالم المعاصر وما ينتج عنه من اتجاهات جديدة، قد وجدت طريقها للتأثير على المؤسسات وعلى فكر الإدارة، ونتج عن ذلك نموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، حيث يتميز هذا النموذج بفلسفة تسييرية حديثة امتد تأثيرها إلى إدارة الموارد البشرية التي تحولت إلى فلسفة وتقنيات جديدة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 36-37.

ونظرا لما يحمله الحراك الفكري الحديث من فرص وتحديات، ومثلها ما يعكسه نشاط المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة، فقد انعكس ذلك على شؤون الموارد البشرية في المنظمات ووضعها وجها لوجه للتعامل معها.

3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

نتيجة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطور في الأهداف وتعدد في العمليات، زاد من حدة التحديات التي تواجهها، ويعد أبرزها ما يتعلق بوظائف هذه الإدارة وأدوارها ضمن الظروف المتغيرة.

و هذه بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

- **المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي:** يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين ظروف العمل للعاملين، وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال برامج التنمية، وخلق نظم تحفيز فعالة، مما يساعد المنظمة على إبقاء واستمرار الكفاءات العاملة لديها، والقدرة على جذب الكفاءات من الخارج خاصة في ظل دخول الموارد البشرية الماهرة إلى ميدان التنافس العالمي؛

- **تطوير مهارات العاملين:** هناك تحدي رئيسي لإدارة الموارد البشرية؛ يتمثل في مساعدة العاملين على تحسين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، ويتم ذلك بتوفير أنواع مختلفة من التدريب؛ مثل التدريب التقني، والتدريب على وسائل الاتصالات، والتدريب على تنمية المنظمات، وكذلك التدريب الإداري، غير أن برامج التدريب تتأثر باحتياجات البيئة وما يطرأ عليها من تغيير تكنولوجي، أو تغيير في سوق العمل، أو تغيير في متطلبات الجودة، مما يقتضي إحداث تغييرات متواصلة في أساليب العمل، وتصميم برامج تدريبية، وتنمية مهارات العاملين، وتمكينهم من استخدام أساليب متطورة في الأعمال، وكذا تقادي تجميد أفكارهم وطرقهم في الأعمال التقليدية بما لا يخدم الحاجة إلى الابتكار والتطوير في السلع والخدمات لمواجهة المنافسة ورياح التغيير؛

- **القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة:** من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛ هي القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة في المنظمات، سواء تعلق الأمر باختلاف الثقافات، والعادات، والقيم بين العاملين، أو الاختلاف في أعراق الأفراد العاملة، أو جنسياتهم، أو بتنوع معتقدات وديانات الأفراد العاملة، أو تنوع أجناسهم خاصة منذ دخول المرأة إلى سوق العمل؛¹

- **تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية:** ليس من مسؤولية المدراء فقط على اختلاف مستوياتهم بما فيهم مدراء الموارد البشرية أن يحققوا أهداف المنظمات مادية كانت أو خدمتية، بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا، وأخلاقيا، وسلوكيا تجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات، إذ يقع على عاتقهم وعائق المنظمات إعطاء هذه المجتمعات شتى المنافع الاجتماعية. فإدارة الموارد البشرية التي وجدت

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، دون سنة النشر، ص: 403.

لتؤدي وظائف عدة هي مسؤولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فمثلا يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية الأمر الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في تقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد؛

- الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية: من التحديات أيضا التي تواجهها إدارة الموارد البشرية هو استبدال الاتجاه التقليدي الذي يتسم بالسلبية والعداء مع النقابات العمالية، ليصبح في اتجاه أكثر تعاونا وإيجابية؛

- تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي: إن من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛ هو قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي، فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة وأكثر استجابة لمتطلبات السوق.¹

- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: يعتبر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية من أهم التحديات في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. وذلك اعتمادا على توفر قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي.

إن ما تم التعرض إليه من جوانب لواقع إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة الأعمال الحديثة، وكذلك أهم التحديات التي تواجهها، جعل علاقتها بإدارة التغييرات في المؤسسات من المسلمات، كما أن موقعها كإدارة بارزة ضمن البناء التنظيمي اليوم يجعلها في قلب التغيير، فتتأثر بمختلف جوانبه وتؤثر فيها وهو ما سيطرحه العنصر الموالي.

المطلب الثاني: مدخل استراتيجي لدور الموارد البشرية في التغيير

إن التطورات التي شهدتها تسيير الموارد البشرية، تبين من خلالها للإدارة المعاصرة أنه لاسبيل لتواجه التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة ثم صياغة الاستراتيجيات والأدوات في التنفيذ. وإن هذه التحولات التي تشهدها المنظمات، تؤكد لها ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور إستراتيجي تناسقا مع اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل منهجية فكرية متطورة توجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم، سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 104.

ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما كبيرا لقضايا الموارد البشرية، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي.

ونتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المؤسسة الاقتصادية، فإن تسيير الموارد البشرية أصبح يعد أحد المداخل الإستراتيجية للتعامل مع التغيير، ما يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن الإدارة الإستراتيجية ومنه ضمن إدارة التغيير.

1. الإدارة الاستراتيجية: تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة، الأمر الذي جعل إدارة التغيير تقع ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية من أجل وضع استراتيجيات التغيير المناسبة، ومتابعتها.

وقبل التعرض للإدارة الاستراتيجية، لابد من التعرف على مفهوم الاستراتيجية.

1.1. تعريف الاستراتيجية:

يعكس مصطلح الاستراتيجية من منظور تقليدي أو تاريخي جذورا عسكرية قوية حيث يستخدم العسكريون الاستراتيجية في التعامل مع خصومهم، ويعد مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية.

تعتبر الإستراتيجية عن الإطار التوجيهي لنشاط المؤسسة ككل، من تحديد للأهداف إلى إقتناء وتخصيص للموارد اللازمة خاصة تلك التي تكسبها ميزات تنافسية، وهي تشكل محور الإنجاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى. وتقوم عملية وضع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة على دراسة المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة من أجل تحديد المجال الاستراتيجي لها، هذا المجال يمثل القوة الدافعة التي تتحدد استنادا لعوامل داخلية وخارجية، ومنها: نقاط الضعف والقوة، المركز التنافسي، الفرص المتاحة، وعلى ضوء هذا تصمم الإستراتيجيات الفرعية كالاستراتيجية المالية، والإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية... الخ.¹

إن وجود الاستراتيجية يبرره وجود عناصر أربعة هي المستقبل غير المؤكد، وهدف بعيد المدى، والمنافسة، والمحيط المعقد والمتغير. ويجمع الاقتصاديون على أنه لا معنى لوجود استراتيجية في ظل غياب هذه العناصر الأربعة أو أحدها. ففي ظل محيط متغير، موضوع الاستراتيجية هو العلاقة مؤسسة-محيط؛ أي دراسة سلوك المؤسسة في إطار متغيرات المحيط وعليه فالمبرر الأساسي من وجود الاستراتيجية هو محيط المؤسسة المتغير والمعقد.

¹ ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 82.

ومن ثم فالاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، لذلك فجميع منظمات الأعمال باختلاف أحجامها وأنشطتها يجب أن تتبنى فكرة تطبيق نظام الإدارة بالاستراتيجيات أو "الإدارة الاستراتيجية".

2.1. تعريف الإدارة الاستراتيجية: يعرف كل من "Pearce" و "Robinson" الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة و هي الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة¹.

كما تعرف بأنها عمليات فكرية شمولية أكثر غنى من مجرد العملية التخطيطية (التخطيط الاستراتيجي)، ويقع ضمن إطارها: التفكير الاستراتيجي، إدارة ثقافة المنظمة، إدارة المعرفة، وكذا إدارة التغيير². فممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات الملاءمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم.

3.1. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات هي:

أ/ **الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة:** في هذا المستوى، تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

ب/ **الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:** إن وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والشؤون المالية...، ومن الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية.

في هذا الإطار وفي ظل تزايد الإعراف الإداري بأهمية المورد البشري كأحد العناصر الفاعلة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، وذلك من خلال مساهمته في تحسين أوضاع المنظمة ونتائج أعمالها، جعل من الضرورة ربط أنشطة الموارد البشرية بغايات وأهداف إستراتيجية المنظمة، ما جعل هناك تفاعلا مستمرا بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.

¹ عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، 2004، ص: 94.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 18.

كما أثبتت إحدى الدراسات أثر البيئة المحيطة وإستراتيجية المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية خاصة في ظل الصناعات التي تتميز البيئة المحيطة بها بقدر كبير من التعقيد وسرعة التغيير.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية للتغيير سيكون أكثر فعالية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التطرق للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تجدر الإشارة إلى مكانة العنصر البشري كأصل استراتيجي داخل المنظمات اليوم.

1.2. المورد البشري كأصل استراتيجي: إن النجاح الإستراتيجي للمنظمات، يتوقف على عامل مهم والمتمثل في مواردها البشرية ذات المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق التميز لها. فتنافسية المنظمات أصبحت تتعلق بشكل أكبر بعدد الكفاءات التي تمتلكها المنظمة، وليس فقط بالتمركز الإستراتيجي الأفضل (منتجات/أسواق)، وذلك حسب الفكرة التي أطلقها **HAMEL/PRAHALAD**، فالموارد البشرية أصبحت كأصل إستراتيجي يمكن الإستثمار فيه وزيادة قيمته.

وتتضمن عملية تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي، عدة خطوات هي:¹

أ- تحديد وتوضيح إستراتيجية العمل: تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون إستراتيجية المنظمة وأهدافها للعاملين، بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم.

ب- بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي: يقع على مديري الموارد البشرية في هذه الخطوة مسؤولية التوضيح بالدليل العملي لكيفية قيامهم بتدعيم إستراتيجية المنظمة، وأن بعض التغييرات في سياسات وطرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يأتي بنتائج عالية ولكن يتطلب بعض الوقت والكثير من الجهد.

ج- تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية: تتحدد القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية ونظام تنفيذ الإستراتيجية الكلية، وتعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط، وغالبا ما يحدث تعارض عند هذه النقطة بالذات وذلك لإفتقاد معظم مديري الموارد البشرية للجانب الإستراتيجي لهذا التقاطع وعدم تقدير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية، ولهذا فإن العبء الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات وممكنات الموارد البشرية في الخريطة ومعرفة وضعها السليم.

¹ علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايرك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 103-

د- توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجاتها: يتم في هذه الخطوة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة.

هـ- تصميم نظام القياس الإستراتيجي للموارد البشرية: يتم وضع وقياس وتقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على مايلي:

- الاختيار السليم لمحركات وممكنات الأداء السليم للموارد البشرية؛

- اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية.

و- تطبيق الإدارة بالمقاييس: عند هذه الخطوة يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية، والذي يعتبر أحد الأدوات القوية لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي.

إن الإهتمام بالموارد البشري كأصل إستراتيجي، ينصب على المسائل والقضايا التي تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن إدارة الموارد البشرية في خدمة رؤى وطموحات الإستراتيجية العامة التي تعتمدها وتبناها المؤسسات لدى مواجهتها للتغيرات.

وإن تفعيل جهود إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيير لا يكون إلا بإنخراطها في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، من خلال المشاركة في مختلف مراحلها (سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ)، وذلك يعني أن مديري الموارد البشرية عليهم:¹

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل استراتيجي محدد؛
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة؛
- تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة، وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

هذه المهام تكون في إطار توجيهي يطلق عليه " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ".

2.2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

¹ Willis T.Le Louarn J.Y,Guerin G, Planification Strategique Des Ressources Humaines, presses universitaires de Montréal, 1991, P :65.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تصف للمنظمة أنسب الإختيارات لكي تدير مواردها البشرية آخذة في الإعتبار: النظم، العمليات، الموارد والبيئة، وتمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة من أن تبقى كفؤة وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة¹.

كما أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية².

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي يترجم إدراكها لدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، من حيث التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف. ومن ذلك يبرز دورها في إدارة عمليات التغيير التنظيمي مدعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة.

3.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، والذي له أهمية بالغة في التغيير التنظيمي من خلال:³

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص و التهديدات في المنظمة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتميئتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية، مع استراتيجيات العمل ككل؛
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية؛
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها ؛

4.2. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتمثل العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية في:¹

¹ أشوك شاندا، شالبا كوبرا: ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 35.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 46.

³ بن سعيد محمد، بن سعيد لخضر، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي والتدريب، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة السعيدة.

- ♦ دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية، ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمات، من حيث: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، البيئة التنافسية.
- ♦ صياغة أهداف الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة، والعمل على تحقيقها للمنظمة.
- ♦ تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية.
- ♦ تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.

توضح هذه العناصر أنه يتم وضع إستراتيجية الموارد البشرية بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والتحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:²

- 1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، ومتابعة تحقيقها، وتعديلها، وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناغم والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- 4- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- 5- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- 6- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- 7- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- 8- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية، وتتسم بالمرونة.

¹ أشوك شاندا، شالبا كوبرا، مرجع سابق، ص: 35.

² أشوك شاندا، شالبا كوبرا، مرجع سابق، ص: 36.

9- نظم معلومات، وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

10- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

11- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ويتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية، نوعاً من التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية ويتم ذلك في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية.

5.2. خطوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

ينبغي أن تمر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدة مراحل مكتملة لبعضها البعض، حيث مخرجات كل مرحلة هي مدخلات لمرحلة جديدة. وتتمثل هذه المراحل في:¹

♦ **بناء رؤيا الموارد البشرية:** إن وجود رؤيا للموارد البشرية يوفر توجهاً للأشطة في المنظمات، وإذا لم تكن هناك رؤيا للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استناداً إلى الحاجات والطلبات، مع وجود أصحاب المصلحة المنتفعين الرئيسيين في المنظمة؛

♦ **مسح البنية التنظيمية:** تركز هذه الخطوة على الخطوة التي سبقتها، حيث بمجرد أن تكون الرؤيا مناسبة يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات، والتغيرات الحادثة في البيئة، كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديداً، وذلك من أجل تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية تطبيقاً ناجحاً؛

♦ التعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية؛

♦ الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى؛

♦ تحديد الأهداف من خلال التعرف على الفجوات المعروفة، وعليه ستعرف المنظمة أين ستقف؛

♦ تكامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية مع مستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

3. نموذج إدارة التغيير ضمن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير، هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع التغيير وفق نموذج يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات، ويقدم لها أحسن النتائج، حيث تقوم هذه الإدارة وفقاً لهذا النموذج بما يلي:

¹ زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دون طبعة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 44.

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة؛
 - الكشف عن الفرص في المناخ، والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة؛
 - الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة، وتطويرها، وتنميتها؛
 - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.
- ويتوقف تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ضمن إدارة التغيير، على مدى إدراك المنظمة لإحداث التغييرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية، والتي تتمثل أهمها في:
- ✓ تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل؛

✓ تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية؛

✓ تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير العاملين.

ووفق ذات النموذج ، تنتهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إحدى الاستراتيجيات التالية:

- (1) إستراتيجية دفاعية، تعمل على الحفاظ على مكتسبات الإدارة .
 - (2) إستراتيجية هجومية، من أجل مواجهة المعوقات، والقيود ومقاومتها والتخلص منها.
 - (3) إستراتيجية انهزامية، تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية.
 - (4) إستراتيجية وسطية، وهذا بالمساومة على المكاسب وتقدير بعض التنازلات. ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلاً، أو علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.
- وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل موقف، بحسب القوة النسبية للاستراتيجية في مواجهة عناصر التغيير، والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.

وتمثل القوة النسبية مقياس مدى سيطرة الإدارة على الموقف، ومدى التحكم في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ هنا أنه كلما زادت القوة النسبية، اتجهت إستراتيجية الإدارة إلى الهجومية، وبالعكس إذا قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار واعتماد استراتيجيات دفاعية أكثر.¹

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية الهجومية، وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية.²

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 82 .

² المرجع نفسه، ص: 82 .

يبين المدخل الاستراتيجي في التعامل مع التغيير أن دور إدارة الموارد البشرية التقليدية لم يعد مقبولاً أو كافياً في ظل التغييرات والتحديات التي تواجه المنظمة، لذلك وجب على وظائف الموارد البشرية مواكبة التطور التنظيمي، وتبني توجهات إستراتيجية. فالنظرة الاستراتيجية لموارد المؤسسة البشرية، هو ما يحقق للمؤسسة التفاعل الإيجابي وتحقيق الأهداف من إدارتها للتغيير.

و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص وحتى منافسة، فهي إطار لإدارة التغيير تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد.

4. البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية:

يركز تخطيط القوى العاملة على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية؛ كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز، وفي إطار المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، ترتبط جهود التخطيط بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وفي ظل المتغيرات البيئية السريعة؛ سواء الداخلية منها أو الخارجية، والتي تعمل في ظلها المنظمات، أصبح مطلوباً من جهود التخطيط متابعة دائمة لحركة هذه التغيرات واتجاهاتها، والتعامل مع انعكاساتها على نشاط المنظمة، وعلى إستراتيجيتها، وفي ضوء نتائج ذلك ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها؛ الإستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب... الخ، وتحدد نطاق ممارسات هذه الأنشطة، أي أن تخطيط الموارد البشرية يخدم إنجاز إستراتيجية المنظمة وهذا ما يجعله عملية مستمرة وذات بعد إستراتيجي، ومن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية فيما يخص إنجاز التغيير، بشكل يضمن لها تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: مضامين التغيير في الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يتطلب إنجاز استراتيجية التغيير من طرف إدارة المؤسسة دعماً واضحاً من عدة أنشطة في إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب... الخ، كما يجب أن تتم صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير الموضحة في نموذج كيرت لوين، بحيث تظهر برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز المراحل الثلاثة للتغيير، وما يقابلها من أنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بالتركيز على نشاطات التوظيف، ونظام الأجور، والتدريب:

1. استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة انطلاق عملية التغيير:

تعتبر مرحلة الإنطلاق أهم مراحل عملية التغيير، لأنها تتعلق بمدى جاهزية النظام، ومدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير. وعادة ما تحتاج المؤسسة إلى تدعيم ثقافة المخاطرة والرغبة في التجديد والتطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغيير. ولإنجاح هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها.

1.1. مجال التوظيف: حتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعماً حقيقياً لمرحلة الانطلاق، يجب عليها العمل على استقطاب عمالة جديدة تمتلك القدرة على التجديد لأنها مفتوحة على التغيرات والتطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل المؤسسة.¹

وإن استقطاب وتعيين مثل هذه الكفاءات، سيكون له أثر كبير على تحفيز الأفراد السابقين بالمؤسسة، بسبب المنافسة التي تنشأ بينهم، لذلك يمكن اعتبار التعيينات الجديدة مؤثر خارجي على الأفراد من أجل دعم التغيير.

2.1. مجال نظام الأجور والمكافآت: يجب أن تكون أنظمة الأجور محفزة ومرنة، وهذا يعني أنها تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في عملية التغيير، وبالنسبة لتقييم الأداء فيجب أن يكون على أساس شخصي، ووفق متطلبات النجاح الفردية، أما المكافآت التشجيعية فتتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها². وعلى العموم فيجب أن تعمل سياسة الحوافز في مرحلة الإنطلاق على ضمان أكبر مستوى من المشاركة العمالية.

3.1. مجال التدريب: إن الآفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه المرحلة كبيرة؛ لأن المؤسسة مقبلة على تطور ونمو، وعليه فاستراتيجية التدريب يجب أن تربط بين المشروع الشخصي للفرد ومشروع المؤسسة، وذلك بواسطة إعداد مخططات تسيير المسارات المهنية؛ من ترقية وتطوير للكفاءات، وخاصة تلك الكفاءات الإستراتيجية التي تخدم وتدعم استراتيجية التغيير في كل مراحلها.³

2. استراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة تنفيذ عملية التغيير (مرحلة التحول):

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9 و10 مارس 2004، جامعة ورقلة.

² B. Gazier, les stratégies des ressources humaines, édition Dunod, 2001, p:158.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 179.

في ظل هذه المرحلة المؤسسة متأثرة بمظاهر التغيير التي تعبر عن النتائج المصاحبة لعملية التحول من جهة، ومن جهة أخرى متأثرة بمظاهر المقاومة التي تعكس رغبة بعض الأطراف في المحافظة على الوضع السابق، حفاظا على بعض المكاسب أو خوفا من بعض التهديدات، ونظرا لأن التوجه نحو التغيير والتجديد أصبح يشكل هدفا للإدارة والأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالعمل أكثر في سبيل تحقيق أهداف التغيير وذلك من خلال مختلف أنشطتها والتي من بينها:

1.2. مجال توظيف العمال: في مرحلة تنفيذ التغيير؛ فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة باعتماد برنامج للاستقطاب، يركز على الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية، والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة، والتي يقصد بها الوظائف والمهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير¹، ومن هذا المنطلق لابد أن تكون إجراءات التوظيف واختيار المرشحين دقيقة بحيث توفر مجالا للحصول على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، والتي تتميز بالمهارة العالية والقدرة الفائقة على التجديد، بالإضافة إلى استعدادها التام للانسجام مع برامج التغيير للمؤسسة.

2.2. مجال سياسة الأجور والمكافآت: تقوم سياسة الأجور والمكافآت في هذه المرحلة، باعتماد نظام للأجور يأخذ بعين الاعتبار النجاعة الفردية بالدرجة الأولى، وكذا المساهمة في إنجاز الأهداف الجماعية، وعليه فإن آليات تقييم الأداء لاتعتمد فقط على النتائج الفردية ولكن كذلك على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي.

وتدعيما لعملية التغيير؛ يركز نظام المكافآت على معيار الأقدمية في المؤسسة، لكونها تجسد درجة وفاء الأفراد للمنظمة، ومدى تحملهم للأعباء والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير².

3.2. مجال التدريب: يلعب التدريب دورا محوريا في هذه المرحلة، حيث أن الأفراد القائمين على إنجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين على القيام بها في المستقبل إذا تغيرت متطلبات العمل، وبالتالي فإن وضع استراتيجية للتدريب والتطوير وذلك في الوقت المناسب، تدعيما لعملية التغيير سيسمح بإحتواء عدد كاف من الأفراد الذين تتسجم خصائصهم وأهدافهم مع خصائص وأهداف التغيير الذي تعمل المؤسسة على إنجازه.

إن الهدف من عملية التدريب في هذه المرحلة هو تنمية وتطوير العلاقات التضامنية بين الموظفين، وبالتالي تخفيض المستوى العالي من المنافسة والصراع، ببناء علاقات معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة.

¹ محمد بن يوسف المران العطيات، مرجع سابق، ص: 181.

² B Gazier, op. cit, p :163.

إن قدرة المؤسسة على التغيير؛ يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة ببعضهم البعض وهو ما يهدف تدريب الحساسية* إلى تحقيقه، حيث يعتبر تدريب الحساسية الطريقة الأفضل لتنمية العلاقات الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين عليهم، حيث يقود هذا التدريب إلى زيادة الوعي بأهمية مواصلة عمليات التغيير، وتنمية القدرة على التعاون من أجل تحقيقه.

3. استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير:

مرحلة تثبيت التغيير هي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه. وفي ظل هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة، ومدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية و مستوى رغبتهم في تحقيق الأهداف المبرمجة، ويتم هذا من خلال متابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

1.3. مجال التوظيف: تميل المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة 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 الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة.

2.3. مجال سياسة الأجور والمكافآت: إن الممارسات الإستراتيجية المرتبطة بنظام الحوافز يجب أن تكون محققة للمباديء التالية:¹

- الربط بين المقابل النقدي والنتائج المحققة على المدى القصير من طرف الأفراد وفرق العمل؛
- يشمل تقييم الأداء النتائج الرقمية والسلوك، بالإضافة إلى مستوى امتثال الأفراد إلى القواعد والإجراءات التنظيمية؛

وإلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء والرضا الوظيفي، تجد إدارة الموارد البشرية حلاً أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي، من أجل إقناع العمال ودمجهم أكثر في العملية التغييرية، ومن أمثلة ذلك تنويع أساليب الاتصال، وتدعيم دور العمال في اتخاذ قرارات التغيير والمحافظة عليه.

* تدريب الحساسية: هو أسلوب تدريبي ابتكره وطبقه روبرت تانينوم في الولايات المتحدة قبل الخمسينات في مجال التدريب على ديناميكية الجماعة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية النواحي السلوكية للأفراد من خلال مساعدتهم في التعرف على أنفسهم وعلى تصرفاتهم إلى أقصى حد ممكن. ويهدف إلى تغيير دوافع واتجاهات ومهارات المتدرب بما يخدم أهداف عمليات التغيير المنظمي.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 184.

3.3. مجال التدريب: إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دوراً كبيراً من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب، خاصة إذا أثبتت نتائج تقييم الأداء تراجع الرغبة أو القدرة لدى بعض الموارد البشرية التي لها تأثير في عملية التغيير.

تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي*، وذلك من خلال منح الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات، مع العمل على تنمية الثقة، وتدعيم تناسق أفراد الفريق أثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: فعالية المورد البشري في إنجاز عملية التغيير

تعتمد عملية التغيير على الفريق القادر على إدارتها بفعالية ومقدرة، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، كما أن له دوراً فاعلاً في العديد من التوجهات الحديثة ذات الأثر الإيجابي في دفع التغيير نحو النجاح.

1. تعزيز دور المورد البشري في إنجاز التغيير التنظيمي:

إن المسائل الآتية ذكرها، تعزز من دور المورد البشري في إنجاز عملية التغيير:¹

أ/ الرؤية الواضحة والقيم الأساسية لنجاح المؤسسة:

- فمن حيث الرؤية، فلا بد أن تكون واضحة ومفهومة للجميع؛ بحيث توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤيا هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وتعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأنها تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف، والسلاح القوي للتنفيذ.

ب/ الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- فنظم الاختيار والترقية لا بد أن تكون متطورة، تعكس الكفاءات والمهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير.
- ومن حيث نظم الترقيات الحالية فلا بد من إعادة التفكير فيها، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق، معياراً لذلك.

* هو أسلوب يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 200.

- العمل بروح الفريق؛ ويقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وتتصف بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، تحديد دور كل عضو في الفريق، تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام التي ترتبط بعمل يؤثر كل في الآخر، المهارات المتعددة للموظف).

ج/- بناء القيادة الرائدة:

توفر قيادة واعية وبصفات متميزة يعتبر خطوة أساسية في التغيير، بالإضافة إلى بناء الثقة مع العاملين في المستويات الدنيا، وتحقيق مفهوم الكل شريك.

د/ إدارة وتقييم الأداء: إن التغييرات المطلوبة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات جديدة، ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية، وواقع عملي، ومسؤوليات واضحة.

1.1. سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري، وقناعاته بأهمية التغيير، واستعداده لدعم القائمين على هذه العملية. بالإضافة إلى مجموعة من الصفات، يؤثر ويعزز توفرها في الموارد البشرية من دور هذه الأخيرة في إنجاح عملية التغيير، ومن بين هذه الصفات:¹

- إدراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة؛

- تحلي الرؤساء بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر واتجاهات الموظفين واحترامها؛

- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين، ويتحرون الموضوعية في الاختيار بين المترشحين للتعيين أو الترقية؛

- رؤساء لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛

- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي؛ وهنالك لعب الاتصال دوراً هاماً، من خلال الخطابات الإعلامية، خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافآت مع إشراك الموظفين في عملية التغيير.

2.1. متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير:

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 479.

إن دور الموارد البشرية في التغيير قد لا يكون بالفعالية المطلوبة وبالتالي لا تتحقق النتائج المرجوة، وذلك لسبب أن المناخ التنظيمي غير ملائم لتحرير طاقات الموارد البشرية. ولهذا يتعين على المنظمات إعادة النظر في العديد من الأمور؛ لإعادة النظر في مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية لتحتمل مكانة متميزة داخل المنظمة، مع إعادة النظر في مؤهلات ومواصفات من يعينون في هذه الإدارة ومن يتولون قيادتها بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة وتوفير فرص تنمية مهارات الأفراد.

كما أن تشجيع القيادات الشابة على الاحتكاك بالقيادات العليا يغرس الثقة في نفوس الموظفين ويتيح لهم فرصة التعلم.

إن على المنظمات أن تعنى بوضع العناصر البشرية في قلب التغيير وتوفير متطلبات ذلك، على اعتبارها عنصراً أساسياً في إنجاح عملية التغيير، فهم القوة القادرة على الأخذ بعوامل التجديد والتطوير في المنظمات.

2. توجهات حديثة لتكييف العنصر البشري مع التغيير:

إن ما يجري من تغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، خلق العديد من الأساليب والاستراتيجيات، وكذا التوجهات التي تساعد على تكيف المنظمات مع محيط عملها، ونجد في هذا الجانب محاولات إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيير من خلال الاتجاه نحو تسيير المعرفة، وتفجير الطاقات الإبداعية، والتمكين.

1.2. التوجه نحو إدارة المعرفة : تشهد الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوق في كافة نواحي الحياة، ولعل أبرزها ما يعرفه المجال التكنولوجي واكتساب المعرفة أهمية واضحة في نجاح المنظمات وفي تحولها نحو الإقتصاد المعرفي، حيث أصبحت المنظمات أكثر استيعاباً واستخداماً للمعرفة.

أ- مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبياً وهي من المداخل التي تسعى إلى تحسين الأداء، ويقصد بها المعرفة المتراكمة في عقول البشر والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل¹.

ونظراً لأن البيئة الحالية تركز على التغيير والتجديد المستمرين للمعلومات والمعارف، فقد أصبحت المؤسسات تسعى للاستثمار في الأصول الفكرية ونقلها ومحاكاة أفضل نماذجها، على نحو يحقق لها قيمة مضافة ويمنحها القدرة على مجاراة ما يحدث في البيئة. لذلك فإن إدارة المعرفة في المنظمات يتطلب تبني إدارة للتغيير من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية من ذلك.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص: 62.

ب- فعالية العنصر البشري ضمن إدارة المعرفة: إن هناك عددا من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة؛ كالإقتداء بالمنظمات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، وجمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين وغيرها.

أما المصادر الداخلية للحصول على المعرفة فتعد المعرفة الضمنية من أهمها، والأفراد هم مصدرها الأساسي، باعتبارهم صناع المعرفة من خلال خبراتهم، معتقداتهم... الخ. ومع تعاضم الحاجة لإدارة المعرفة تعاضمت مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير ثقافة العاملين، وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة، ومشاركتها، وتطويرها، واستخدامها، كما نجد من أنشطة إدارة الموارد البشرية ما يحتاج لإعادة بناء هندسي لتوجهات المنظمة نحو المعرفة، وكمثال لذلك هندرة وظيفة التدريب.

كما تساعد برامج تنمية العناصر البشرية على رفع مستوى كفاءة الأداء، وعلى تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات من المقاومة والنزاع، من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة .

إذن فالأفراد مؤثر قوي لتطبيق التوجه الجديد للمنظمات نحو إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد. وعليه فعلى المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الإرتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقييم الأداء، وتقديم مكافآت مجزية للعاملين وذلك من أجل إدارة المعرفة، وبالتالي تحفيز المنظمة على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات.

2.2. الإبداع: تعيش المنظمات الحديثة في بيئة تتغير باستمرار، ما يفرض على إدارة هذه المنظمات التعامل مع التغيرات من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية لمواردها البشرية.

أ- مفهوم الإبداع: يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة، وهو تجميع أو إعادة تركيب للأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. و يعد الإبداع من أهم متطلبات الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، بل أن تتخذ من الإبداع منطلقا لإحداث التغيير والتجديد¹.

ب- الأفراد والإبداع: يمكن تمييز المستويات التالية من الإبداع في المنظمة:

♦ الإبداع على مستوى الفرد: والمقصود به ذلك الإبداع الذي يقوم به شخص محدد، حيث من الضروري أن تتوفر في هذا الشخص المبدع سمات معينة؛ كالمعرفة، والقدرة على التحمل، والمبادرة، والاستقلالية في التفكير.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 312.

♦ الإبداع على مستوى المجموعة: أي الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة، فنتاج إبداع المجموعات يمكن أن يكون أكثر من نتاج الإبداعات الفردية وذلك بسبب تكوين المجموعة، وإمكانية تبادل المعارف والآراء فيها.

♦ الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المنظمة، ويظهر ذلك جليا في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الجماعات قريبة بعضها من بعض مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك خبرات متعددة للوصول للحلول الإبداعية، وذلك يحتاج إلى الخبرة الميدانية، ومعرفة احتياجات العملاء، وتشجيع الإدارة للإبداع، والبساطة في الهيكل التنظيمي.

ومع زيادة حدة التغيرات في بيئة الأعمال، يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية السعي إلى استقطاب وتعيين أفراد مبدعين، مع توفير المناخ الإبداعي المناسب لهم، وتشجيعهم على التفكير الخلاق، وتقديم الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى ضرورة تحفيزهم ودعم نشاطاتهم.

ومن المواضيع ذات الصلة نجد التدريب على الإبداع، وتختص به إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات وهو يغرس في جميع العاملين وخاصة المتدربين الرغبة في استخدام أساليب الإبداع التي تدربوا عليها في حل المشكلات الناجمة عن عمليات التغيير، والتعامل معها.

3.2. التمكين:

إن التطور المستمر في المحيط، والتعقيدات المتزايدة التي يعرفها، حتم على المنظمات الحديثة إيجاد استراتيجيات تمكنها من التكيف والتأقلم مع شتى الظروف في وقت قصير، ويعتبر التمكين أحد هذه الاستراتيجيات.

أ- مفهوم التمكين: يعرف التمكين على أنه:

الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة والتي يتوقع أن تتغير تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، ويعكس مضمون التمكين تمكين العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة¹.

كما أنه مجموعة الأنشطة التي تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية في لمنظمة، ويحتوي هذا المفهوم على أكثر من مجرد تغييرات تقنية باتجاه التحسين المستمر، بل ينطوي كذلك على التغييرات في قيم المنظمة وثقافتها².

¹ زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، مرجع سابق، ص: 69.

² المرجع نفسه، ص: 70.

إنّ فالتمكن يحتوي في مضمونه على طريقة جديدة لتغيير المنظمات، من خلال منح العاملين مسؤولية إحداث التغييرات الضرورية في المنظمة، ما يجعل المنظمة أكثر مرونة و قدرة على التكيف، وذلك من خلال المساهمات الفعالة لعناصرها البشرية.

ب- الأفراد والتمكين: ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانات العاملين؛ وتحقق المنظمة ذلك من خلال تركيزها على السلوك المرغوب والعمل على تغيير البناء التنظيمي للحصول على هذا السلوك، بالإضافة إلى بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرار، مع مراعاة تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

كما يرتبط مفهوم التمكين بإدارة الموارد البشرية من حيث ارتباطه بوظيفة التدريب، حيث يتطلب تبني هذا الأسلوب الكثير من التدريب لتهيئة وإعداد العاملين لهذا الدور الجديد وتمكينهم من أعمالهم ووظائفهم، وقد يشمل هذا التدريب عدة مواضيع في العلاقات والتعامل مع الآخرين والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي. وتسعى المنظمات التي تطبق مفهوم التمكين إلى تحقيق الأداء المتميز والإبداع في العمل، وكذا تكييف عناصرها البشرية للتعامل مع التغيير.

نتيجة لما سبق؛ ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة، من خلال إدارة للموارد البشرية تتسم بالتغيير والتطور المستمرين، أي أن تكون فعالة في مواكبة التغيير من جهة وأن تحقق فعالية التغيير من جهة أخرى.

المبحث الخامس: دعم تنمية الموارد البشرية للتغيير في المنظمات

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تحرص على وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها، وخاصة في المجالات الإدارية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك.

وتحظى تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام متزايد؛ ذلك لأنها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق تطوير شامل لأداء العاملين ورفع كفاءاتهم العلمية والمهنية، كما تعدّ أمراً جوهرياً وأساسياً من خلال إسهامها في مختلف التحديات التي تواجه المنظمة اليوم.

وعمليات التغيير التنظيمي تتأثر بمستوى مهارات الموارد البشرية، وقناعاتها، ومدى استعدادها للتغيير، وفي نفس الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

إن هذا التقديم يبين أهمية طرح موضوع تنمية الأفراد في المنظمات خاصة في ظل إدارة التغيير.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم. ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن هذا المفهوم بمضمونه المعاصر لم يصبح واسع الانتشار إلا بعد عشر سنوات من التاريخ السابق، مع المفكر الأمريكي ليونارد نادلر *Leonard Nadler*.

1. تعريف تنمية الموارد البشرية:

من بين التعاريف المقدمة لمفهوم تنمية الموارد البشرية مايلي:

▪ هي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.¹

اقتصر مفهوم التنمية من خلال هذا التعريف على عمليات التدريب المطلوبة لإنجاز الأعمال.

▪ ويعرف الكاتبان **دون وستيفانس ELVISS STEPPHENS J.DAUNN** تنمية الموارد البشرية كما يلي: "بتعبير اقتصادي؛ تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري، وهي استثمار فعال للتنمية الاقتصادية، ومن جهات النظر الاجتماعية والثقافية فهي تساعد الإنسان على أن يحصل على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد"².

بين الكاتبان هنا أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية. إلا أن الكاتبان لم يذكرنا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية.

▪ كما تعرّف بأنها برامج التطوير التي ترفع من مستوى التعلم، والمعارف، والمهارات لدى الأفراد، وهذا من أجل التأقلم مع أجواء محيط العمل الجديدة وتحقيق أهداف المنظمة.³

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 193.

² نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 77.

يعكس هذا التعريف بعداً أشملاً للتنمية، حيث أنها تتمثل في مختلف البرامج التي تهدف إلى تطوير الأفراد من خلال رفع مستوى تعلمهم ومهاراتهم ومعارفهم، وذلك لتمكينهم من التأقلم مع الظروف الجديدة التي تعرفها المؤسسة جراء التطورات والتغيرات التي تشهدها، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

إن هذا المعنى الذي تتضمنه التنمية، هو المعنى الذي يعكس دورها الفاعل ضمن عمليات التغيير التنظيمي فيما يخص الموارد البشرية.

2. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع المظاهر الجديدة التي ترافق التغيير في المنظمات. فمع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة وما يرافقها من تعديل أو تغيير في عمليات الإنتاج والتسويق، إلى جانب تغيير أساليب العمل وأثر ذلك في أدوار الموارد البشرية بتغيير هيكل الوظائف وأنظمة الرقابة والتعويضات، فرض ذلك على المنظمات برامج تأهيل وتدريب، الهدف منها مواكبة التغييرات الحاصلة، وتوجيه الأفراد وتعليمهم لشتى أنواع الأدوار الجديدة، بالإضافة إلى تهيئتهم لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية باستمرار.

إن تنمية الموارد البشرية نشاط حيوي لإدارة الموارد البشرية، وهي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، يهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة وإمكاناتها الحالية، والبيئة المحيطة بها؛ بمتغيراتها وتطوراتها.

3. خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

تدعيماً لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها هذه التنمية في المنظمات الحديثة، وهي تتمثل في:¹

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تلك الموارد من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي للتكيف مع تغيرات البيئة.
- مع تزايد حجم ونوعية المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم وتوسيع حصتها السوقية، زاد الإهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات. وعليه أصبحت هذه الوظيفة عملية إستراتيجية ضمن نظام إستراتيجية المنظمة، وضمن الدور الذي تؤديه وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 437.

وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسمى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل من أجل التأقلم والتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة، حيث يحتاج التفاعل مع التغييرات إلى تعليم وإكساب الموارد البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لإحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.

4. أهداف تنمية الموارد البشرية:

تحظى عملية تطوير العناصر البشرية في المنظمات بأهمية كبيرة، وذلك لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيقها للأهداف التالية:¹

- تستهدف تنمية الموارد البشرية مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات والتغييرات التنظيمية، وتساعدهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء.

- صنع وتطوير قنوات اتصال بين صانعي القرار والباحثين و الأفراد العاملين بتطوير الموارد البشرية.

- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للفرد في المستقبل البعيد، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك. وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط للمستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، وهو الأمر الذي يجب أن يتوافق مع خطط التغيير الذي تنشده المنظمة. وتعد التنمية عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد، ومن ذلك فالهدف الأساسي لها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي للفرد هي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، والتكيف.² وعليه فإن أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك المخرجات الأربعة، يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل عالية مستقرة، ومنتجة، وقادرة على اكتساب مهارات، واتجاهات، ومعرفة جديدة وبسرعة، وأهم من ذلك قدرة على تحقيق فعالية التغيير.

المطلب الثاني : المنظور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية هامة للغاية من أجل تهيئة رؤساء ومرؤوسين فاعلين وأكفاء، ومن أجل التطوير في الجودة والكلفة والمنتجات الجديدة والقدرات التنافسية.

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص:40.

² International journal of human resource development and management (IJHRDM) , <http://www.inderscience.com> .

إن النظرة طويلة الأجل أفضل من تلك قصيرة الأجل، لأنها ترى وتتحسب لما يلوح في الأفق من فرص وتحديات ، لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

1. المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية:

إن التسيير الإستراتيجي يتعامل دائما من منطلق المقارنة مع الآخر ورصد مصادر قوته ونقاط ضعفه، ثم بناء الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من استغلال نقاط الضعف في المنافسين، و إضعاف مصادر قوتهم بالاستثمار الأمثل لما لدى المؤسسة من موارد، والتخلص مما يعيقها من موانع وقيود(أو تقليل آثارها السلبية إلى الحد الأدنى).

التسيير الإستراتيجي عملية ضرورية للمؤسسات في العصر الحديث، وقد اكتسبت وظيفة تنمية الموارد البشرية دورا هاما في هذه العملية. ويؤكد كل من **Neal Chalofsky** **نيل شالوفسكي** و **Carlene Reinhart** **كارلين راينهارت**¹ على أن ارتباط كل أنشطة تنمية الموارد البشرية بالاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة يعتبر أمرا ضروريا، وعلى المديرين أن يكونوا جزءا من عملية التسيير الإستراتيجي، ويساهموا بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بمجالات تنمية الموارد البشرية، كما يجب عليهم الإلمام الكامل بمتطلبات عملهم وعلى دراية كاملة كذلك بالصناعة التي تعتبر المنظمة جزءا منها، وذلك حتى يتم اعتمادهم كشركاء كاملين مع متخذي القرار على قمة الخريطة التنظيمية.

يؤدي تطبيق منهج التسيير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة حرص الإدارة على إستقاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة.

2. مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية الحديثة بقضية تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة، وذلك نتيجة لزيادة حدة التغيرات وما تتطلبه من عناصر بشرية مؤهلة.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة المتأثرة بالتغيير، تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- ♦ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي؛
- ♦ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة؛
- ♦ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة؛
- ♦ تنمية وتطوير القيادات الإدارية؛
- ♦ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين؛

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص: 225 .

♦ تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

وتتمثل مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:¹

♦ دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه، وما يتيح للمنظمة من فرص وما تفرضه من معوقات وأخطار؛

♦ تحليل المناخ الداخلي للمنظمة، والتعرف على مواطن القوة فيها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛

♦ دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط؛

♦ تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة؛

♦ مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح، وتحديد الفجوات التي يعاني منها؛

♦ رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛

♦ بناء نظم واستراتيجيات التدريب، وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وتصمم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بموجب أحد النموذجين التاليين:

أ- نموذج الدائرة المستمرة: يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المؤسسة تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتتوسع مستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة. وبناء على ذلك ووفقاً

لهذا النموذج، تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متسلسلة ومتلاحقة هي:²

♦ تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية.

♦ في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية.

¹ International journal of human resource development and management (IJHRDM).

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 452.

- ♦ في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية.
- ♦ وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً .
- ♦ المباشرة بتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها، للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.
- ♦ بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.
- ♦ نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضاً في إستراتيجية المستقبل.
- ب- النموذج التشخيصي: ينظر هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية، على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية. يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية.

إن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي:¹

- ♦ تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- ♦ تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكبر.
- ♦ تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

¹ موسى خليل، مرجع سابق، ص: 338.

وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة السابقة وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على تلافيتها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا.

3. عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

إن عوامل دعم تصميم وتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تمثل عوامل مؤثرة في نجاح تصميم الإستراتيجية وتنفيذها، ومن ذلك يمكن حصر مجموعة العوامل التالية:¹

- ♦ التعميم على جميع الموارد البشرية في المؤسسة، وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية، جزء من إستراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها التغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك أن يكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسألة تنمية الموارد البشرية المستمرة جزء من حياتهم الوظيفية في المؤسسة .
- ♦ توعية الموارد البشرية في المؤسسة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنهما وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المؤسسة وحصولها على ترقية ومزايا وظيفية مستقبلية.
- ♦ استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب خاص بتنمية الموارد البشرية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المؤسسة (وخاصة رجال الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات، وما هي البرامج التي حضرها، ومدى استفادته منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، وما هو التحسن المتوقع مستقبلاً.
- ♦ توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها، يجب تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها.
- ♦ المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الإستراتيجية، ويخطيء من يعتقد بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية أي عند تحديد الأهداف التي تعتبر المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الإستراتيجية. فالتقييم يجب أن يكون مستمرا طوال مراحل إنجاز الإستراتيجية، لأنه يحقق الرقابة الوقائية

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 456.

التي تكشف عن الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها، فتعالج فوراً دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية.

نتوصل إذن إلى أن وظيفة تنمية الموارد البشرية نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، ترتبط بالرؤية المستقبلية للمؤسسة والرسالة التي تتبناها والاستراتيجيات التي تنتهجها، لاسيما استراتيجيات إحداث التغيير والتي تتطلب عملية تنمية للموارد البشرية من أجل تحقيق الفعالية من ذلك، وإغفال هذا البعد الاستراتيجي يفقد تنمية الموارد البشرية أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ودعمها لمدخل إعادة الهندسة

إن المفتاح الحقيقي لنجاح إعادة الهندسة هو جعل الأفراد يعملون بكفاءة، وذلك يتطلب معرفتهم بالأهداف و بما هو متوقع منهم كمشاركين في هذه الأهداف، ولا يكون ذلك إلا بإعدادهم بشكل جيد من خلال تهميتهم.

1. تنمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي ضمن إعادة الهندسة:

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة، وعند إجراء التغييرات التنظيمية في المؤسسة. وعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة تنمية الموارد البشرية لها، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد، والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغييرات الجديدة والتكيف معها.

وإذا كان المستهدف من نشاط تنمية الموارد البشرية حالة إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة ولإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جوهرية في نشاط تنمية الموارد البشرية نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

وهنا تأتي إعادة هندسة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، بحيث تكون تنمية الموارد البشرية إحدى الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في المنظمة.

2. إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية:

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغييرات المستمرة والمتسارعة -في مجال الأعمال- بحيث تصبح المعلومات والمعارف لدى العاملين متقادمة خلال فترة قصيرة، وما تحتاجه هذه الظاهرة هو التعليم المستمر، فالتعليم التقليدي ليس هو الحل المناسب، حيث أنه لا يواكب التغييرات والمتطلبات، لذا يجب على المدراء ومسؤولي تنمية الموارد البشرية استحداث طرق جديدة لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في

¹ Marianne Kolbosuka Mc Gee, Training :not just kid stuff , information week, http://mtdacademy.com/member_area/managing_change/player.html

مؤسساتهم، وفي نفس الوقت عليهم الانتباه لتغيير طريقة عمل دوائهم التدريبية، والمصطلح الحديث الذي يصف هذه الفكرة هو إعادة هندسة دائرة تنمية الموارد البشرية، والتي تعني التغيير في عمليات التدريب لتحقيق توفيرات كبيرة في التكلفة والوقت وتحسين الخدمات المعروضة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق هذه الأهداف.

وتعتمد وجهة النظر الداعية إلى ضرورة إدخال عملية إعادة الهندسة إلى دوائر التدريب، على تقارب عدد من العوامل، وهي:¹

1- إن الحصول على التدريب بتضمينه في جدول دون تحديد وقت الحاجة لهذا التدريب لم يعد فكرة مقبولة بعد الآن.

2- المحتوى: جرت العدة أن يكون محتوى البرنامج التدريبي مستقرا، إلا أن التغييرات أصبحت ضرورة لا بد منها. وأحد أسباب ذلك هي التغييرات المتسارعة في التقنية، لذا فعلى دوائر تنمية الموارد البشرية أن تقوم بتطوير أنظمة التدريب المعتمد على الحاسوب، واستخدام شبكات الاتصال لتوزيع التدريب على شكل وحدات مباشرة إلى أماكن العمل التي تحتاج التدريب في الوقت المناسب.

3- المكان: يتم تصميم البرامج بحيث تعطى داخل غرف صفية، وحسب برنامج زمني محدد، ويجب أن يجتمع المتدربون معا في مكان واحد للحصول على التدريب.

وقد أدركت العديد من المؤسسات أن هذه العملية مكلفة وتتطلب ضياع وقت كبير، إضافة لبرمجة هذه البرامج التدريبية في أوقات قد لا تتناسب مع المتطلبات، ولذلك فهناك تفضيل لمفهوم التدريب الموزع والذي يوفر المعلومات للموظف بوسائل إلكترونية في الأوقات التي يحتاجها.

4- التقنية: مع التطور التقني الهائل وانخفاض أسعار تقنية الحواسيب، وتعلم الكثيرين على كيفية استخدام الحاسوب، حدث تغيير كبير في أشكال التدريب.

وقد أدت جميع هذه العوامل إلى خلق تيار تغيير في دوائر التدريب، فلقد قامت بعض دوائر التدريب بإدخال تغييرات جوهرية متضمنة في مصطلح إعادة الهندسة، وقد أدخلت هذه التغييرات كنتيجة لعملية إعادة الهندسة التي تخضع لها المؤسسة بشكل عام.

كما يرى أحد الكتاب أن التأخير في فهم وتطبيق إعادة الهندسة من جانب المديرين، يجعلهم يتوسعون في النظم والسلطات الرقابية الحاكمة، أما في ظل إعادة الهندسة فيزداد الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا ودعم العمالة للتقدم وتحسين الجودة في كل المستويات.²

¹ <http://www.ituarabic.org/doc15/unit%2026.doc> , (page consulté le :16/02/2013)

² Richard Wellins, Steve Ricks, **taking account of the human factor, people management** : http://ucop.edu/hrap/pdfs/day2/5a/_emotionally_intelligent.pdf

إن دائرة تنمية الموارد البشرية التي تخضع لإعادة الهندسة، سوف تستخدم التقنية لتحسين عملياتها وتقديم خدماتها، ومن المحتمل أن تستخدم عددا أقل من الموظفين والذين سيقومون باستخدام أجهزة معقدة لأغراض تصميم التدريب، وبالتالي فإن العاملين في مجال التدريب خاصة داخل المؤسسة، سوف يكون لهم ثقل أكبر.¹

من ذلك، فإنه يجب على دائرة تنمية الموارد البشرية أن تركز جهود إعادة الهندسة على الأهداف الثلاثة التالية:²

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها مراكز التدريب والمعاهد والجامعات.
- خلق أنظمة دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم ولإستخدامها في مكاتبتهم.

المطلب الرابع: مكانة تنمية الموارد البشرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارة الجودة الشاملة-وكما تعرفنا عليها سابقا³ تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، و العنصر البشري يمثل الدور الحاكم في تحقيق هذه الفلسفة ومن ثم نجاح المنظمة، وذلك من خلال جودة الموارد البشرية التي تتحقق من خلال تنميتها.

1. علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة:

إن تنمية الموارد البشرية هي في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء، فهي وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى مقترنة بتنمية الموارد البشرية .

إن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل(إشباع احتياجات)، وكذلك تنمية الموارد البشرية هي إرضاء العميل(إشباع احتياجات) ومحل الاتفاق بينهما؛ أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية يرتكزان على العميل، وتوجهان لخدمته وإرضائه. ومن حيث نقطة البدء فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحديد العميل وبالتالي تحديد احتياجاته، وفي تنمية الموارد البشرية نقطة البدء أيضا هي تحديد العميل(المتدرب)، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ ibid.

² <http://www.ituarabic.org/doc15/unit%2026/doc> (page consulté le: 16/02/2013)

³ الفصل الأول، المبحث الثالث، ص: 48.

كما أن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ترى الجودة وتنمية الموارد البشرية من منظور يتعدى الشكلية الفنية، إلى القيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من تنمية الموارد البشرية ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك وغيرهما من أصحاب المصلحة، ومن ثم للمؤسسة في صورة زيادة الأرباح وتحسن الإنتاجية.

وتعد الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات بدل المنافسين.

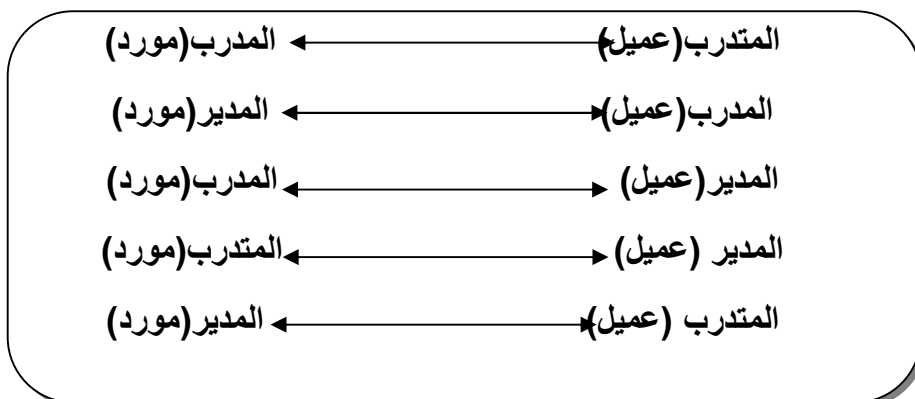
كذلك، فالوظيفة الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم قبول العملاء للمؤسسة ومنتجاتها، ما يجعلهم يفضلون التعامل معها باستمرار.

ومن حيث العملية فإن النتائج المستهدفة من تنمية الموارد البشرية ومن إدارة الجودة الشاملة (مخرجات)، لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأنشطة يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات). ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية باعتبار كلا منهما نظام مفتوح.

أما من حيث العلاقات فإدارة الجودة الشاملة تقوم على استثمار علاقة (المورد-العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المؤسسة وخارجها، كما تقوم تنمية الموارد البشرية أيضاً على استثمار وتفعيل علاقة (المورد-العميل). و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5)

العلاقة مورد-عميل



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص: 249.

يتضح من ذلك أنه نتوقف كفاءة تنمية الموارد البشرية كما في إدارة الجودة الشاملة على إدراك واستثمار علاقات (المورد-العميل).

2. دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

إن العنصر المحوري في تبني وتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو العنصر البشري، حيث يركز مدخل الجودة الشاملة على:¹

- الاعتماد على البشر أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التطوير.
- كل فرد في المؤسسة يكون مدركا للجودة ومسؤولا عن تحقيقها.
- أهمية التدريب والتعليم المستمر.
- التدعيم المستمر للعاملين ومكافأة الإنجازات.

وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

وتظهر الدراسات أن جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المؤسسات التي حققت تقدما ونجاحا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كانت من خلال قيامها بأنشطة التدريب المختلفة وفقا لمراحل أربعة، كل منها له محتوى وطبيعة خاصة تتفق مع طبيعة التقدم والسير في خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي المراحل الأربعة التي استخلصت من تجارب هذه المؤسسات:²

- 1- **تدريب مفاهيمي:** ويستهدف توضيح الجودة للعاملين وكذلك التأثير المحتمل لها على الأداء الكلي للمؤسسة.
- 2- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يركز على الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها.
- 3- **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتعلق هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.
- 4- **التدريب على القيادة:** ويستهدف رجال الإدارة العليا والمديرين الذين ستمنح لهم قيادة مبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ محمود أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص: 84.

² محمود أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، مرجع سابق، ص: 30.

والتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تحقيق التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة داخل المؤسسة.

3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية:

عند تطبيق نظام الجودة على تنمية الموارد البشرية، فذلك من أجل تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي، أي رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة أو وحدة تنمية الموارد البشرية بشكل متنامي، مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فرص التعليم. ويهدف تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى أن تتحول المؤسسة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء (العاملون في الإدارات الأخرى) إلى مؤسسة تعليمية، ويعني ذلك أن تتحول الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية والهامة بالمؤسسة، والتي سوف تساهم بكل تأكيد في دعم المؤسسة.

وباعتبار أن تنمية الموارد البشرية نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات، التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات ما يلي:¹

1. دراسة وتحليل المحيط الخارجي وتبيين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
 2. دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة وتبيين الإمكانيات المساعدة للنشاط التدريبي، والمعوقات القائمة أو المحتملة.
 3. تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
 4. تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب.
 5. تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام، للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القوارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
 6. تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
 7. تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
 8. دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية، والمعوقات أو المهددات المحتملة.
 9. إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
 10. تطوير المنتجات التدريبية، وتخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.
- وتمثل تلك العمليات منهاجاً متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في تنمية الموارد البشرية التزامًا بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 250.

خلاصة لما تم عرضه في هذا المبحث؛ يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمات المعاصرة، كما أن لها أهمية إستراتيجية أدركتها هذه المنظمات من أجل المحافظة على بقائها وتطورها والتجاوب الفعال مع التغيرات التنظيمية.

أدى الإهتمام بالعناصر البشرية إلى ضرورة وجود إدارة تعنى بتسيير شؤونهم داخل المنظمات بمختلف أنواعها من خلال وظائف متنوعة، وما أكد هذا الإهتمام عناية الفكر الإداري من خلال مختلف أدبياته بهذا العنصر الحيوي.

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وهي ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية، وتوظيفها، وتطويرها، والإحتفاظ بها.

وتمارس هذه الإدارة مهامها في ظل اتساع بيئة الأعمال وتغيرها تغيرا سريعا ومستمرًا، الأمر الذي طور من التحديات التي تواجهها، وجعلها تعمل على الحد من آثار التغيير من خلال إدارتها له.

ويعد المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المنهج المناسب في التعامل مع التغيرات، من خلال السياسات والممارسات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تخدم إدارتها للتغيرات التنظيمية.

ويتطلب فهم التغيير واستيعاب مضامينه التكيف مع مداخله، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة هندسة عملياتها لتعظيم الاستفادة من العناصر البشرية وهو ما لمسناه من خلال ما يتعلق بتنمية الأفراد وخاصة عملية التدريب بما يتوافق والتعامل مع التغييرات.

وبذلك يتاح للمنظمة مسايرة التغيير وتحقيق التفوق والتميز الذي أساسه العناصر البشرية والتي تتعامل بكفاءة مع التغيير.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية ومساهمة الموارد
البشرية في تحقيقها

نظرا لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات نتيجة لإرتفاع حدة المنافسة، أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات كما الدول هو كيفية زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة على المزايا التنافسية لمواكبة تلك التغيرات.

ومما لاشك فيه أن نجاح أي منظمة يعزى بدرجة كبيرة إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، وعليه وفي سعيها للبقاء والاستمرار تضع أمام مواردها البشرية مسؤولية تدعيم الميزة التنافسية لغرض مواجهة منافسيها.

ويستند تحقيق التفوق التنافسي على توفير نوعيات خاصة من الأفراد وهو ما يجسده مفهوم الكفاءات.

وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل للعناصر التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: التغيير وجوانبه من تحقيق التميز التنافسي للمنظمات

المبحث الثالث: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية

يعد بقاء واستمرار المنظمات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى لبناء وامتلاك مزايا تنافسية، الأمر الذي يتوقف على تصميم إستراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه ظروف المنظمة في البيئة المتغيرة.

المطلب الأول: مدخل للتنافسية

تعرف المنافسة بأنها الحالة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق¹، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لتحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ونظرا لأن كل منظمة تسعى إلى التقدم على منافسيها، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للمنافسة والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، لذا فهي مطالبة بوضع التنافسية في صدارة اهتماماتها.

1. تعريف التنافسية:

التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد².

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى³.

التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين بمعنى أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن بفضل تلك الكفاءة، وتمنحها القدرة على الصمود أمام المنافسين.

2. أهداف التنافسية:

تحقق التنافسية عدة أهداف، نجد أبرزها:⁴

أ- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل قدر ممكن من التكاليف. وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛

ب- التطور والتحسين المستمر للأداء: ويتحقق ذلك من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 09.

² فريد النجار، المرجع نفسه، ص: 11.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 87.

⁴ فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 130-132.

ج- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها ؛

د- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

هـ- دخول مجال تنافسي جديد؛ لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات ؛

3. أنواع التنافسية: تقسم التنافسية إلى قسمين بحسب الموضوع:

1.3. تنافسية المنتج:

تتمثل في القدرة على تقديم منتجات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الزمن الملائم بالنسبة للمستهلكين. وتعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا. كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة؛ كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2.3. تنافسية المؤسسة:

هي القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات أكبر فعالية وكفاءة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون. ويتم تقييم تنافسية المؤسسة على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها أخذا بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير وغيرها من جهة أخرى. إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية على مستوى إنتاج المنتج، أو تقديم الخدمة.

4. قياس التنافسية:

هناك مستويين أو بعدين تدرس من خلالهما تنافسية المؤسسة، الأمر الذي يمكن من قياسها وهما:

1.4. التنافسية على مستوى السعر: وتتمحور الدراسة في هذا المجال حول الثلاثية (سعر - نوعية - تكلفة)، وقدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من مثيله في قطاعها في أقصر مدة ممكنة اعتمادا على مجموعة من العوامل، مع تحقيق استقرار، أو نمو في حصتها من السوق؛ وتعتبر شركة DELL خير مثال على ذلك؛ إذ حين كان السوق العالمي للحواسيب الشخصية في انخفاض يقارب 5% سنة 2001 استطاعت هذه الشركة أن توسع حصتها من السوق الأمريكية من 15% سنة 2000 إلى 25%، والوصول إلى نسبة 14% من السوق العالمي اعتمادا على إستراتيجية استهدفت البيع المباشر، وتخفيض التكاليف. ومن بين أهم المحددات التي تستخدم لتحليل التنافسية على هذا المستوى؛ نجد أنها تتوزع على 3 مستويات كما يلي:¹

أ- على المستوى المادي: تتمثل في إنتاجية أو عائد عوامل الإنتاج المحددة خصوصا في العمل ورأس المال، وتمس أيضا البعد التكنولوجي والتنظيمي لعمليات الإنتاج، والإنتاجية على هذا المستوى تعالج التوليفة الإنتاجية بما يحقق أكبر عائد ممكن.

ب- على المستوى التجاري: وتدور أيضا حول إنتاجية عوامل الإنتاج "العمل و رأس المال"، لكن من زاوية التميز في الإنتاج، وذلك بالاهتمام بجوانب النوعية، القابلية، التدفقات، المرونة، الأمن،... الخ، واستنادا إلى المعطيات المحاسبية يوضح هذا المحدد تقلبات السوق، ومعدل الهامش الذي يتحدد وفق التحكم في التكاليف، وسياسة السعر المتبعة من قبل المؤسسة، ونوعية الخدمة المقدمة للزبون، تسيير نظام الإنتاج، والموارد البشرية.

ج- على المستوى المالي: وتتمثل أساسا في المردودية (الربحية)، وهي تعبر عن أداء المؤسسة، على غرار التعبير على أداء المؤسسة من زاويتي؛ النشاط، والإنتاجية. وتعد المردودية قيدا أساسيا لكل مؤسسة ترغب في البقاء، والتأقلم، والنمو، في ظل واقع تنافسي مستمر، كما أن مستقبل أي مؤسسة مرهون بمردوديتها؛ فهي ترتبط بتنافسياتها، وحصتها في السوق. وتقيّم المردودية باستعمال النسب، كما أن لها ثلاثة أنواع: المردودية الإقتصادية؛ والتي يعبر عنها بالنسبة للوسائل الإقتصادية، والمردودية التجارية؛ ويهتم التحليل هنا بالنشاط الإنتاجي أو نشاط البيع، وتسمى بمردودية الإستغلال إما للمبيعات أو للإنتاج الإجمالي و المردودية المالية؛ والتي يعبر عنها بالنسبة للوسائل المالية .

وتكون نتيجة المستويات المشار إليها سابقا، مجموعة من المحددات من ضمنها:

¹ B.paranque,compétitivité et rentabilité des entrprises industrielles,p :3-4,
www.libercours.org/4/422.pdf

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الموجودات

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم

المردودية المالية = النتيجة الصافية / مجموع الأموال الخاصة

إنتاجية العمل = الإنتاج الكلي / مجموع اليد العاملة

2.4. التنافسية خارج السعر: في إطار المنافسة بين المؤسسات غالبا ما نجد أن السلاح المستخدم يكون السلع البديلة، أو ما يعرف بسلع الإحلال، ونظرا لكون تنافسية السعر وحدها غير قادرة على تفسير بعض أوجه المنافسة؛ ككون منتج معين مسيطرا على السوق رغم سعره المرتفع، فإن البعد الثاني المتمثل في التنافسية خارج السعر يمكنه إعطاء تفسير لذلك، ففي هذه الحالة قد يكون هذا المنتج متفوقا في نوعيته عن باقي المنتجات الأقل منه ثمنا، أو لغياب منتج آخر يقدم نفس درجة الرضا والإشباع المطلوبين، إذن فإن هذا البعد للتنافسية يركز على خصائص المنتج أساسا، والتي تجعل منه متميزا عن باقي المنتجات المنافسة، مما يجعل إحلاله أمرا غير وارد، أو غاية في الصعوبة. ويعتمد هذا البعد للتنافسية في تحليله على المهارات، والاستثمارات في البحث و التطوير، والاستثمار في المورد البشري.

وهناك اتجاه آخرلا يعتمد في حكمه على تنافسية المؤسسة على النتائج المالية المحققة فقط، بل يعتمد إلى تلمس مختلف العوامل التي من شأنها أن تساعد على تحقيق ذلك، وظهر هذا التوجه أساسا لتحليل تنافسية المؤسسات الخدمية، غير أنه لايتعارض مع المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية، كما أنه يقدم إطارا مختلفا لدراسة التنافسية.

يركز هذا الاتجاه على تقسيم رأس مال المؤسسة إلى 5 أجزاء، ثم العمل على دراسة تنافسية كل منها، مع التركيز على تنافسية رأس المال البشري، الذي يعد الأهم والأكثر مساهمة ضمن تنافسية المؤسسة العامة، بالإضافة إلى التركيز على رأس المال الإبداعي، ورأس المال التنظيمي، ورأس مال الزبون، ورأس المال التمويلي، مع أخذ المؤشرات المالية التي سبق التعرض إليها كمؤشرات عامة للأداء، واعتماد طريقة السيناريوهات، حيث نجد:

- السيناريو المثالي: يعبر عن التطبيقات المثلى التي يجب اتباعها لتحقيق تنافسية أفضل من الآخرين، والتي تجعل من المؤسسة "النموذج" الذي تقاس على أساسه تنافسية باقي المؤسسات.
- السيناريو الوسط: يعد أقل كمالا من السيناريو السابق، حيث تتوفر بعض عناصر التنافسية لكن بعض عوامل النجاح غائبة.

- السيناريو الضعيف: هو تعبير عن حالة البحث على التنافسية.

و كمثل توضيحي لهذه السيناريوهات؛ سيتم التركيز على تنافسية رأس المال البشري من خلال محدداتها، والتي تتمحور أساسا حول قدرة المؤسسة على جذب العناصر الموهوبة، التكوين الجيد، والمحافظة على هذه العناصر:

أ- **التوظيف:** هي الخطوة الأولى لاكتساب رأس المال البشري، من خلال البحث على أحسن العناصر القادرة على توظيف مهاراتها في خدمة المؤسسة.

أ-1- **السيناريو المثالي:** يكون تحقيق المثالية في التوظيف من خلال التوظيف الاحترافي، الذي يتحقق بواسطة محترفين؛ حيث يتم استهداف عناصر، وتم توظيفها وفق استراتيجية عامة للمؤسسة.

أ-2- **السيناريو الوسط:** التوظيف في هذه الحالة احترافي لكن بعيد كل البعد عن استراتيجية حقيقية تراعي المناصب المطلوبة، مع غياب توصيف دقيق للوظائف، ونظرة بعيدة المدى لمستقبل المؤسسة.

أ-3- **السيناريو الضعيف:** التوظيف في هذه الحالة عشوائي ليس له أهداف محددة.

ب- **التكوين:** يكتسي التكوين أهمية كبيرة، ويشترط عند القيام به مراعاة التطورات التكنولوجية، والحرص على تنمية المعارف، مما يعطيه أهمية استراتيجية.

ب-1- **السيناريو المثالي:** في هذه الحالة يكون التكوين منظما؛ حيث يوجد مخطط معروف، ولأفراد معينين، ولخدمة توجهات، وأهداف محددة، مع وضع نموذج لمتابعة وتقييم المهارات، وتطويرها في إطار استراتيجي.

ب-2- **السيناريو الوسط:** في هذه الحالة التكوين منظم جزئيا؛ حيث يوجد مخطط تكويني معروف، إلا أنه غير محدد في إطار استراتيجي، مما لا يسمح بمتابعة آثاره.

ب-3- **السيناريو الضعيف:** في هذه الحالة لا يوجد مخطط للتكوين؛ إذ يتم التكوين وفق طلبات العمال فقط.

وتزداد أهمية هذين المحددين؛ التوظيف والتكوين، خصوصا مع تعاضد دور الكفاءات والمعارف في تحسين أداء المؤسسة، ذلك أن تلك المعارف التي هي أهم موارد المؤسسات على الإطلاق، تتطور لتصبح قدرات مميزة من خلال تفاعلها، وترابطها مع محتوى الأنشطة الممارسة ضمن نشاط المؤسسة، وتراكم هذه القدرات عبر الزمن يشكل كفاءات خاصة بالمؤسسة، تميزها عن باقي المنافسين.

ج- **الترقية:** تتضمن سياسة الترقية؛ توزيعا أفضل للموارد البشرية بما يدعم تحفيزها.

- ج-1- السيناريو المثالي: تدخل الترقية هنا في إطار سياسة محددة، ومتبعة لإعادة تشكيل القوى العاملة، حيث تعتمد على آليات تم إقرارها، تأخذ في الحسبان نتائج الأفراد الحقيقية.
- ج-2- السيناريو الوسط: في هذه الحالة الترقية متوفرة، لكن دون آليات حقيقية تأخذ بعين الاعتبار مكافأة المجهود العام، والمهارات الفردية.
- ج-3- السيناريو الضعيف: تخضع الترقية في هذا السيناريو إلى رغبات المدراء، وأصحاب القرار.
- د- الأجرور: تدخل سياسة الأجرور ضمن السياسة العامة للمؤسسة في مجال الموارد البشرية.
- د-1- السيناريو المثالي: توجد في هذا السيناريو سياسة أجرور واضحة، ومحفزة، تراعي آليات رسمية تم الاتفاق حولها مع الأجراء، وتكافيء جهودهم الفردية مالياً، وتتضمن عوامل محفزة.
- د-2- السيناريو الوسط: تراعي سياسة الأجرور جزئياً المهارات الفردية، ولا وجود لخصائص محددة، أو آليات معينة متفق عليها مع الأجراء تخص هذه السياسة.
- د-3- السيناريو الضعيف: تقدر سياسة الأجرور هنا لأسس حقيقية، وتخضع لإرادة المدراء بشكل كلي.
- هـ- الاشتراك في الأهداف: الإشتراك في الأهداف الاستراتيجية، والمالية يشكل عاملاً مهماً للتنافسية:
- هـ-1- السيناريو المثالي: في هذه الحالة، الأهداف الاستراتيجية، والمالية تم توضيحها بشكل واسع على مختلف المستويات التنظيمية، بحيث تصبح كافة هذه المستويات تعمل للوصول لنفس الأهداف.
- هـ-2- السيناريو الوسط: الأهداف المالية، والاستراتيجية معروفة لدى البعض من المستويات التنظيمية دون الأخرى.
- هـ-3- السيناريو الضعيف: يبقى المدراء الأهداف الاستراتيجية، والمالية سرية.
- و- وجود قيم مشتركة: إن المؤسسات الناجحة، هي غالباً تلك التي أوجدت قيماً أصبحت مع الوقت ثقافة لا تنفصل عنها:
- و-1- السيناريو المثالي: في هذا السيناريو، تمكنت المؤسسة من تطوير قيم مشتركة سائدة بين المدراء؛ كاللامركزية، تشجيع الإبداع، الاحتراف، النوعية، احترام الزبون،... الخ، وهذه القيم موضحة بشكل دقيق في الوثائق الداخلية، وتعرف للإطارات الجديدة.
- و-2- السيناريو الوسط: وجود قيم عامة للمؤسسة، دون وجود رغبة للتقيد بها؛ بمعنى وجود قيم لكن المدراء لا يبحثون في تطويرها، وترسيخها.

و-3- السيناريو الضعيف: لوجود لقيم مشتركة في هذه الحالة؛ لعدم توفر ثقافة تساعد على التعرف على القيم، ونشرها.

بعد الإنتهاء من تحليل محددات التنافسية بشكل مفصل، يتم تنقيط كل سيناريو؛ حيث يعطى لكل منها عشرين نقطة على الأقل، ومائة نقطة على الأكثر، لينتج في الأخير مؤشر تحليلي لعوامل التنافسية **Indice Synthétique des Facteurs de Compétitivité** والذي يعبر عن التنافسية البشرية، أو الإبداعية، أو التنظيمية، أو السوقية، أو المالية للمؤسسة.

5. المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها:

تقوم التنافسية على عدة عناصر هي بمثابة مرتكزات أساسية لها، كما قد تحد من فعالية التنافسية بعض المعوقات.

1.5. المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية هي:¹

أ- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛

ب- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين ؛

ج- السرعة في اقتناص فرصة لتحقيق مزايا تنافسية جديدة وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون ؛

د- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة ؛

هـ- استخدام سلسلة من الطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة، مما يغير في قواعد لعبة المنافسة ؛

و- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها، مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛

ز- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي، مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة.

2.5. معوقات التنافسية:

من الممكن أن تعترض الدور المهم للتنافسية بعض المعوقات، والتي من بينها:²

- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية ؛
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية ؛

¹ R .Daveni,Hyper Compétition,édition Vuibert,Paris,1995,p:263-265.

² فريد النجار، مرجع سابق ، ص:21.

- غياب حرية المديرين والمسيرين ؛
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال ؛
- غياب الأداء الأفضل للعمليات ؛
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

يرتبط مفهوم التنافسية بالميزة التنافسية، حيث أن هذه الأخيرة ماهي إلا وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة التي تتجسد بامتلاك أفضلية أو أكثر عن باقي المنافسين، وهي بذلك تعبر عن القدرة على تحقيق السبق والتفرد. والعنصر الموالي يتضمن ماهية الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة ثرة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، ذلك أنها تساعد المنظمة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها، فهي تمثل عنصر إستراتيجيا يقدم فرصة جوهرية للمنظمة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين.

1. تعريف الميزة التنافسية:

يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، بحيث صمم لها نموذجا خاصا للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات. كما وضع نموذجا آخر يستند على المتغيرات الكلية للإقتصاد ويقوم على أساس أن التنافس يتم بين الدول، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود اختلاف بين النموذجين من حيث النتائج؛ فعلى صعيد المؤسسة مضمون التنافس يعني وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لايعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى.

ومن بين التعاريف التي قدمت للميزة التنافسية مايلي:

أ/ الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تمكن المؤسسة من أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقدم نفس المنفعة بسعر أقل، من خلال صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط¹.

ب/ هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده لتحقيق أمرين هما:

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، دار الشرغير موجودة، مصر، دون سنة النشر، ص:190.

- إنتاج قيم اقتصادية ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون
- تأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.¹

نستنتج أن الميزة التنافسية هي ما تتميز أو تنفرد به مؤسسة ما خلافا عن المنافسين سواء في الجودة، السعر، المهارات، التكنولوجيات، وذلك بهدف تحقيق بعدين؛ رضا العميل والتميز. وللميزة التنافسية أهمية بالغة تكمن في توفير البنية التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والإرتقاء بمستوى الإنتاج، ورفع مستوى الأداء.

2. خصائص الميزة التنافسية:

توصلت الدراسات التي ركزت على طبيعة العلاقة التي تربط بين الميزة التنافسية ومستوى الأداء، إلى أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر من أهم المصادر لتحقيق أرباح أعلى من معدلات أرباح الصناعة، فالمؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات، ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموظف، ولكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، لابد من توفر ثلاث شروط أساسية هي:²

- أ- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن المنظمة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخل في سوق أو قطاع معين من السوق
- ب- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنظمات المنافسة
- ج- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

ومهما اختلفت التعاريف بشأن الميزة التنافسية، فإن خصائصها يفترض أن تفهم في إطار صحيح وشمولي ومستمر، وتتجسد هذه الخصائص فيمايلي:³

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹ فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، فيفري 2009، البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، ص: 33.

² Alain Noel, *perspectives en management stratégique*, Tome 4, Economica, Paris, 1995/1996, p : 229

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 309-310.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المديين القصير والطويل.

3. مصادر الميزة التنافسية:¹

- أ- **الضغط على التكاليف:** تقوم المؤسسة بالضغط على التكاليف، وذلك بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر.
- ب- **التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة:** يتم التميز هنا في المنتج أو الخدمة على أساس الجودة أو النوعية. هاتان الطريقتان تمثلان استراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسة وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة مستمرة ودائمة.
- ج- **حسن تسيير الوقت:** بمعنى الانتظام؛ سواء على مستوى الإنتاج، البيع، التوزيع أو إطلاق منتجات جديدة في السوق، ومعرفة هذه الأبعاد يمكن المؤسسة من تحديد مختلف الأخطار التي تواجه قطاع نشاطها.
- د- **عدد الميزات التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة تعدد الميزات التي تمتلكها المؤسسة فإنه يصعب على المؤسسة المنافسة تقليدها كلها، أما في حالة اعتمادها ميزة واحدة فإنه يمكن للمنافسين التغلب عليها.
- هـ- **درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة:** على المؤسسة أن تسير نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد الميزة القائمة حالياً، الأمر الذي يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق أخرى جديدة ومن مرتبة أعلى.

4. أبعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة ببعدين رئيسيين هما:

1.4. البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

وتتمثل في مدى إدراك العملاء لما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها، بحيث يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من قيمة تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 91.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعرو الجودة، وقصد تحسين القيمة المدركة لدى العميل؛ تلجأ المؤسسة إلى استخدام التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث للتسويق، حيث يتم من خلاله تعريف العملاء والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع رغباتهم وفق إمكانياتهم، وإقامة علاقات طويلة معهم مما يعني الإحتفاظ بهم للوصول إلى فكرة "العميل مدى الحياة".

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء، بل يتمثل في العلاقة غير العادية مع العملاء أو ما يطلق عليه "إدارة العلاقة مع العملاء" (Customer Relationship Management)، والذي يعرف على أنه " تكامل بين الأفراد، الأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء".

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة، والقائم على أساس اعتماد "إدارة العلاقة مع العملاء" لا بد أن يستند على أربعة مبادئ؛ زيادة ولاء العملاء، مواجهة ضغط المنافسة، الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء، وزيادة فعالية التسويق.

ويؤكد كل من **JOAO BAOTIST** و **DWIGHT GERTZ**¹ بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء، ومن يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يستحوذ على حصص أكبر من السوق.

2.4. البعد الثاني: التمييز

يقصد بالتمييز تحقيق مالا يستطيع المنافسون تقليده بسهولة أو حتى عمل نسخة منه، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التمييز والمتمثلة في أربعة مصادر هي:²

أ- **الموارد المالية:** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها، بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزات.

ب- **الموارد المادية:** وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى امتلاك أدوات، و تجهيزات، وآلات، وتقنيات بطرق خاصة وتكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة .

¹ Jean brilman, les meilleures pratiques de management, 4^{ème} édition, éditions d'organisation, paris, France , 2003, p :172

² Ibid,p:154.

- ج- الموارد البشرية: إن المورد البشري وبما يمتلكه من كفاءة يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة بعملية الإنتاج، أو القيام بخدمة العملاء.
- د- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، والتسويقية، وغيرها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها. إضافة إلى المعلوماتية والمهارات المتفوقة، وهذه المصادر تؤدي إلى تنوع المنتجات وإلى تنوع الخدمات بصورة مقبولة لدى المستهلكين.

التميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات، وتتخذ رسالة أساسية لها للإستجابة لمعدلات التغيير السريعة في البيئة ولمواجهة المنافسة وإين تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة عدم إغفال هذا البعد إلى جانب القيمة المدركة لدى العميل.

5. أهمية الميزة التنافسية وأهدافها:

تعتبر الميزة التنافسية مفتاحا لنجاح المنظمات، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات، باختلاف أنواعها، إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي، إذ تسعى المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وتحاول التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم، لذلك تتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال:¹

أ- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم، وتحسن، سمعة، وصورة المؤسسة في أذهانهم ؛

ب- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية ؛

ج- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق .

كما تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف من ضمنها:

أ- خلق فرص تسويقية جديدة (كما هو الحال بالنسبة لشركة **MOTOROLA** التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة **APPLE** التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي) ؛

ب- دخول مجال تنافسي جديد؛

ج- تحقيق الأهداف المستقبلية التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

6. محددات الميزة التنافسية وشروطها:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 104-105.

هناك عدة عوامل وخصائص تؤثر في قدرة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وتخص هذه العوامل محددات على المستوى الكلي، ومحددات أخرى تخص المؤسسة نفسها والصناعة التي تنشط فيها. ويتعلق تحقيق الميزة التنافسية بجملة من الشروط ترتبط بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

1.6. محددات الميزة التنافسية: نميز بها نوعين؛ محددات على المستوى الكلي، ومحددات على المستوى الجزئي.

1.1.6. محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي:

رغم عولمة الإنتاج والأسواق فإن الكثير من المؤسسات الناجحة في مجالات صناعية كثيرة لاتزال تتمركز في عدد صغير من الدول، وهذا يشير إلى أن حالة الدولة الوطن لها تأثير مهم وحيوي على الميزة التنافسية لتلك المؤسسة في السوق العالمية.

وقد حدد بورتر في دراسته للميزة التنافسية للدولة أربع خصائص لحالة الدولة والتي لها تأثير مهم على قدرة المؤسسات التي تستوطن هذه الدولة، وهذه الخصائص هي:¹

أوضاع عوامل الإنتاج: وهي تشمل كافة عوامل الإنتاج؛ من موارد طبيعية، وبنية أساسية، ورأس المال، والموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج، وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

أوضاع الطلب المحلي: ويتمثل في هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي. فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات، ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، والمؤسسات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية جديدة .

الصناعات المكملة والمغذية: يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المكملة والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة بما يساهم في تخفيض السعر، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل وعلى سبيل المثال نجد أن نجاح سويسرا في مجال الصناعة الدوائية يرتبط إلى حد كبير بنجاحها العالمي السابق في مجال التكنولوجيا المرتبطة بصناعة الأصباغ.

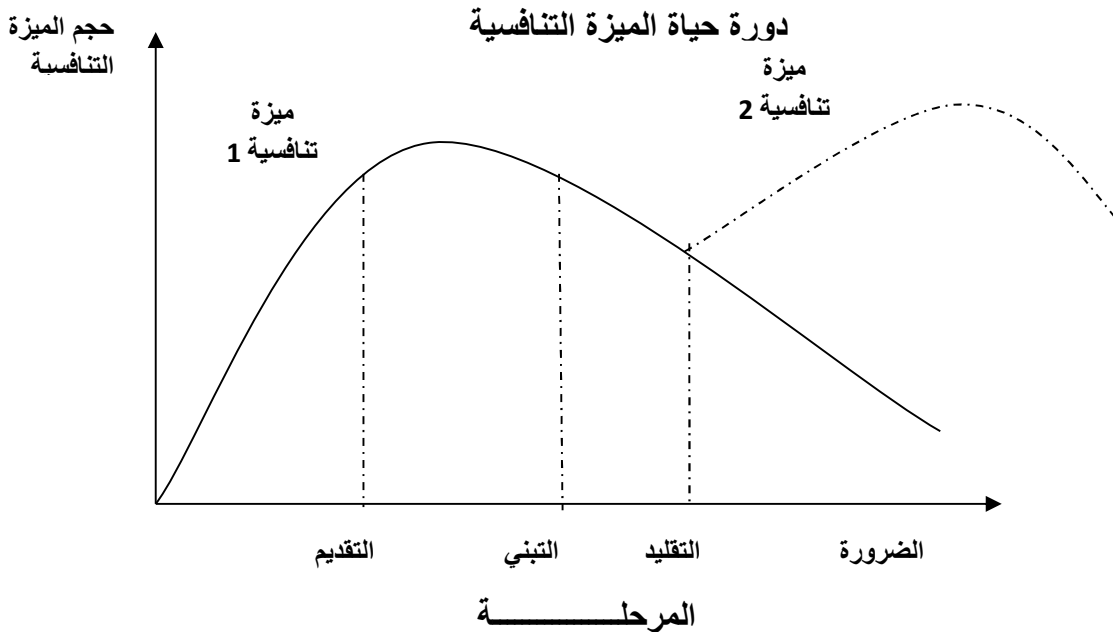
¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، بدون طبع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 93-94.

استراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة: ويتضمن هذا المحدد الأهداف والإستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الإختراع وتهيئة النجاح على المستوى العالمي، ويترتب على الإختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعدد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات.

2.1.6. محددات الميزة التنافسية على المستوى الجزئي: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى الجزئي من خلال متغيرين أو بعدين هامين يتمثلان في:

أ- **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على الحفاظ عليها (المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج كمصدرين أساسيين للميزة التنافسية) في وجه المنافسة التي تواجهها (المؤسسات المنافسة)، وكلما كان حجم الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1-3)



المصدر: نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 99.

من خلال الشكل نلاحظ أن الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم والتي تتميز بنمو سريع، تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة التقليد والتي تميزها حالة ركود نتيجة محاكاة الميزة التنافسية من قبل المنافسين ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير نجد مرحلة الضرورة بمعنى حاجة المؤسسة إلى

البحث عن ميزة تنافسية جديدة من خلال تقديم تكنولوجيات جديدة تساعد على تخفيض التكاليف أو تحقيق التميز.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة لميزة وأن تعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ما يجعل أمرمراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ب/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم). كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية يجمعها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) أبعاد نطاق التنافس

التعريف	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	1/ نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع) أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا الكلفة الأقل أو التمييز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد	2/ النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم	3/ النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة؛ فوجود روابط بين	4/ نطاق الصناعة

<p>الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	
---	--

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

2.6. شروط الميزة التنافسية: قام أغلب الكتاب والباحثين بوضع جملة من الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، هذه الشروط لا تتعلق بالسوق ولا بالمنتج كما يقول **Peteraf (1993)** وإنما بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة* وهي كالتالي:

أ- **القيمة:** ذكر **BARNEY (1991)** بأن الكفاءات أو الموارد يجب أن تكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة، ومن وجهة نظر **HAMEL (1994)** أن هذه الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، وكذا لأن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين.

ب- **الندرة:** يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط على رأي **BARNEY (1991)**، ويكمل **GRANT (1991)** القول بأن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع (أي غير كاملة).

ج- **عدم القابلية للتقليد:** يشترط **RHUMELT** و **LIPPMANN (1982)** عدم أو بالأحرى صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين، نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي.

د- **الديمومة:** إن من شروط الميزة التنافسية الديمومة للموارد الخالقة لها، وذهب **GRANT** إلى أن الكفاءات هي أكثر ديمومة وقال بأن الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة.

* تم التركيز على الشروط المتعلقة بالموارد والكفاءات وذلك نظرا لطبيعة الموضوع والتي تركز على المقاربة المؤسسة على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية، وبشكل خاص الموارد البشرية. وسيتم التطرق لهذا الدور بالتفصيل من خلال ثنايا هذا الفصل.

إن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة دورة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد... الخ، وقد أكد كل من **Amit et Schoemaker** أن هناك بعض الموارد والكفاءات تستطيع اكتساب صفة الديمومة (مدة حياة لا نهائية).

ه- عدم الإحلال: والقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محلها، و الموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، لأن الميزة التنافسية الناتجة من الموارد البشرية لا يمكن استمرارها حالة إبدالها بمورد بشري آخر.

و- التملك: هو عنصر آخر هام من شروط الميزة والذي ينبغي على المؤسسة اعتمادا عليه أن تنظم طرقها وهياكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها.

وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائما في حالة تذبذب وعدم استقرار، لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا صعبة التطبيق والقليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها .

المطلب الثالث: أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تداولاً في عالم الأعمال حالياً، ولقد حلَّ محلَّ مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين، والصناعيين، ومتخصصي التجارة الدولية. ويرتبط بمفهوم الميزة التنافسية العديد من المفاهيم، التي تعتمد كمؤشرات دالة على النجاح الاقتصادية للمؤسسة في المواقع التنافسية.

1. أهم المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية:

من بين أهم المصطلحات المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية نجد:

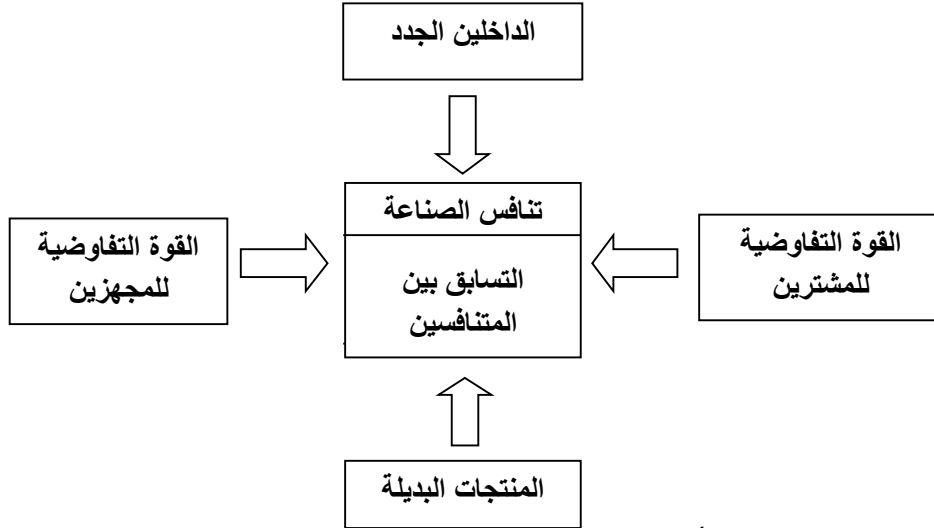
- **قيادة التكلفة:** تقوم على أساس استغلال بعض جوانب العمليات التنظيمية الداخلية الممكن تنفيذها بتكلفة منخفضة بشكل ملحوظ عن المنافسين، وثمة مصادر متنوعة لهذه الميزة الخاصة بالتكلفة التي تتضمن تكاليف أقل للمدخلات، التكلفة الأقل للتسليم وغيرها ؛

- **القيادة المركزة على التكلفة:** نفس الوضع السابق لكن المؤسسة تقرر شغل سوق محدود ومعين أو أسواق محدودة لتخدم فقط جزءا من السوق الكلية ؛

- القيادة بالتميز: التركيز على التميز كميزة تنافسية و الذي هو مصدر للحفاظ على المؤسسات الأصغر والأكثر تخصصاً، والتي تقوم على أساس الأداء العالي.

- قوى التنافس الخمس: يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) القوى الخمس لبورتر



المصدر: زكريا مطلق الدوري و صالح أحمد علي ، مرجع سابق، ص:104.

تتمثل هذه القوى فيما يلي:¹

- التسابق بين المتنافسين: بسبب نمو الصناعة، التكلفة الثابتة، تميز المنتج، التمركز والتوازن، تعقيد المعلومات، تنوع المتنافسين، العلامة، عوائق الخروج ؛

- حواجز الدخول: المتمثلة في اقتصاديات الحجم، العلامة المسجلة لاختلاف المنتج، كلفة التبديل، الاحتياجات الرأسمالية، أساليب التوزيع، الميزة التنافسية المطلقة، سياسة الحكومة، ملائمة المنتج مع التكلفة الأقل ؛

- محددات قوة المشتريين: تمركز المشتريين مقابل المنظمة، أعداد المشتريين المرتبطة بالمنظمة، تكلفة التبديل، معلومات عن المشتري، القابلية للتكامل الخلفي، المنتجات البديلة ؛

- محددات المنتجات البديلة: علاقة الأسعار بأداء المنتجات البديلة، كلف التبديل، أهمية المشتريين للسلع البديلة ؛

¹ زكريا مطلق الدوري و صالح أحمد علي ، مرجع سابق، ص:104.

- محددات قوة المجهزين: تمييز الدخول، كلف التبديل للمجهزين والشراكة في الصناعة، تمركز المجهزين، أهمية حجم المجهزين، علاقة الكلف بالمشتريات الكلية في الصناعة، وجود منتجات بديلة، تهديد التكامل العمودي وعلاقته بتهديد التكامل الأفقي في المنظمة والصناعة.

2. سلسلة القيمة:

لقد أكد بورتر على أنه يستحيل فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالإنتاج، التسويق،...، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية¹. ويضيف بورتر أنه من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية، من الضروري تفحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والبيئة التي تتفاعل فيها، والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

1.2. تعريف سلسلة القيمة:

عرفها بورتر بأنها: "طريقة نظامية للنظر إلى السلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، كما يرى أن عمل المنظمة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، حيث تتبع القيمة من الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة².

ويكمن دور سلسلة القيمة في كونها:³

- مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها ؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية ؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة ؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات، والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة ؛

تمر سلسلة القيمة بمراحل معينة؛ تبدأ بتحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما، وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة، ومن ثم تحديد العلاقة أو الارتباط بين

¹ Michael porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter édition-paris, 1993, p :49.

² نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص:112.

³ المرجع نفسه، ص:113.

أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، وتعكس مدى العلاقة بين الطريقة التي يؤدي بها أحد الأنشطة في سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر.

2.2. مكونات سلسلة القيمة:

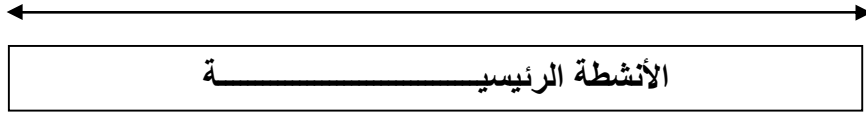
تتكون سلسلة القيمة من عدة حلقات، وكل حلقة تعبر عن وظيفة تحتاج إلى مجموعة من الكفاءات الخاصة، وتتطلب طريقة خاصة للبحث عن ميزة تنافسية والحصول عليها، بحيث تهتم بصفة دائمة بالأنشطة الرئيسية وهي: الإمدادات الداخلية، الإنتاج، الإمدادات الخارجية، التسويق والبيع، والخدمات.

وهو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (3-3)

نظام سلسلة القيمة ليورتر





المصدر: فلاح حسن الحسني، مرجع سابق، ص34.

يوضح الشكل مكونات سلسلة القيمة وهي تتمثل في:

أ- الأنشطة الرئيسية:

- الإمدادات الداخلية: جميع النشاطات المتعلقة باستقبال وتخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل النقل، التفريغ، والتخزين.

- الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الإختيار، التسهيلات.

- الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

- التسويق والبيع: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء من إعلان، وبيع، و تسعير، واختيار مناطق البيع.

- الخدمات: النشاطات الخاصة بالتنمية والحفاظ على قيمة المنتجات مثل التصليح والصيانة، توفير أو بيع قطع الغيار،...

ب- الأنشطة الداعمة:

- البنية الأساسية للمؤسسة: هي النشاطات التي تقوم بها الإدارة من تخطيط، تمويل، محاسبية، علاقات خارجية،... وتشرف هذه النشاطات على باقي أنشطة الدعم الأخرى.

- إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح بإتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

- التموين له علاقة مع عملية الشراء؛ وتتمثل في شراء الأدوات الخاصة بالإنتاج، الأدوات، التجهيزات،
...

3.2. استخدام سلسلة القيمة في تحليل نشاط المنظمة:

تمثل سلسلة القيمة مدخلا مهما في التحليل الداخلي للمنظمة، وهذا خلال تقسيمها إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة، ويتمثل هذا من خلال مقارنة عوامل النجاح الحالية للمنظمة مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة المنظمة. وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وهي:¹

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنظمة ؛

- مقارنة العوامل الحالية مع المنافسين ؛

- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المنظمة ؛

- تحليل جوانب القوة: يعبر عن عامل تميز وتفوق معين مقارنة مع القدرات الحالية والمحتملة للمنافسين؛

- تحليل جوانب الضعف: هو الأمر الذي تقوم به المنظمة بشكل سيئ وليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين، مثل:

▪ عدم توافر الموارد المالية الكافية؛

▪ عدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقادما لدى إحدى المنظمات.

ومن أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة فإنه لا يكفي الإعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لابد من تحليل السلاسل التي ترتبط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين؛

- سلسلة القيمة للمشتريين؛

- سلسلة القيمة للموزعين.

وهذا يرجع إلى أن كل سلسلة قيمة لها مدخلاتها وعملياتها والتي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع والخدمات)، وهي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية.

¹ نيل مرسى خليل ، مرجع سابق، ص: 43.

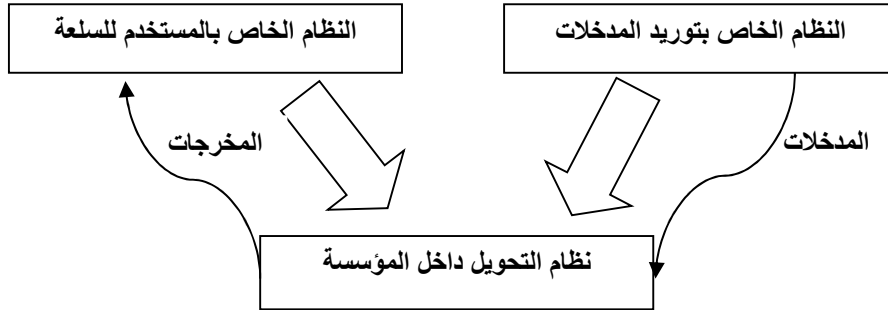
والفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مايلي:¹

- النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات ؛
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة ؛
- وجود نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.

والشكل التالي يبين هذه الأنشطة أو الحلقات الثلاث أو ما يسمى بالنظام العام للصناعة وضرورة التكامل والارتباط فيما بينها.

الشكل رقم (3-4)

النظام العام للصناعة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:90.

يوضح الشكل أعلاه بأن المؤسسة تعمل في ظل نظام له مدخلات ومخرجات؛ وتتمثل وظيفتها في البحث عن مصادر التوريد التي تناسبها والتي توفر لها مدخلات النظام، لنقوم بتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى عملائها.

المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص:88 .

إن القوى الخمس لبورتر تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، لذا على هذه الأخيرة تحليل المحيط استراتيجيا لمجابهة قواعد العالم الجديد، والإستراتيجية قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق التميز على المنافسين.

1. تعريف استراتيجيات التنافس لبورتر ومتطلباتها:

قدم بورتر وهو من رواد الميزة التنافسية ثلاث استراتيجيات كانت لها أهمية بالغة في تعاملات المنظمة الداخلية والخارجية، والتي برزت قبل أي إستراتيجية تنافسية أخرى وذلك للمجهود الكبير الذي قدمه بورتر فيما يخص تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات.

1.1. تعريف استراتيجيات التنافس: تعرف استراتيجيات التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة عن المنافسين"¹.

ويجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة على الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجيات بالمرونة الكافية لإحداث التكيف مع مختلف التغيرات.

وبغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة، يمكن للمؤسسة أن تنتهج ثلاث استراتيجيات تنافسية وذلك على مواردها وعوامل قوتها، بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية.

وتتحدد استراتيجيات التنافس بالضرورة من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:²

- **طريقة التنافس:** تشمل كل من استراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع... الخ.
- **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** تشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء الجيد في الأجل الطويل.

2.1. متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافس: يجب على الإدارة في وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة، أن تتبع عدة نقاط والتي حددها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد المطلوبة، وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها، والواجب أن تسترشد بها الإدارة وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 79.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 80.

الجدول رقم (2-3) متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافس

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال ؛ -مهارات هندسية وفنية ؛ -إشراف مكثف وكفاء على العمالة؛ -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع.	-رقابة شديدة على التكلفة ؛ -تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ -هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة ؛ -حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
إستراتيجية التمييز	-قدرات ومهارات تسويقية عالية ؛ -مواصفات في المنتجات متميزة ؛ -الإبتكار والتطوير؛ -قدرات عالية في مجال البحوث ؛ -شهرة المنظمة في مجال الريادية في الجودة والتكنولوجيا ؛ -قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	-تنسيق قوي بين الوظائف خاصة الجودة، التطوير والتسويق ؛ -مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية؛ -جذب عمالة بمهارات عالية ومبدعة إضافة إلى العلماء والباحثين.
إستراتيجية التركيز	-مزيج من السياسات المشار إليها سابقا وموجهة إلى قطاع السوق المعين.	-مزيج من السياسات المشار إليها سابقا وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

المصدر: نبيل مرسى خليل ، مرجع سابق، ص:283.

2. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعد من الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر، وهي تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد.

1.2. تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة: تسعى المنظمة هنا لتحقيق الريادية في تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى كإستراتيجية أساسية حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر منافسيها، وتتمكن المنظمة من الوصول لتحقيق هذه الاستراتيجية من خلال توافر اقتصاديات الحجم أو استخدام وسائل متطورة للتقليل من القوى العاملة واستغلال الخبرات من أجل تقليل التكاليف.

إن التمتع بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة تسمح لها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الاستراتيجية تعني أنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم، لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين.

2.2. المزايا المحققة من إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة، وهذه المزايا هي:

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في مأمن، وفي وضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - فيما يتعلق بالمستثمرين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- يتضح لنا مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل المنافسين، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

3.2. شروط ومحددات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:¹

- 1- وجود طلب مرن، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- 2- نمطية السلع المقدمة.
- 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- 4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- 5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

وهناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:²

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحنى التعلم والخبرة؛

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص:168.

² المرجع نفسه، ص:169.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمخازن.

3. استراتيجيية التمييز:

هي من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر، وتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق التمييز على منافسيها.

1.3. تعريف استراتيجيية التمييز: تسعى المؤسسة من خلال استراتيجيية التمييز إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لإشباع رغبات واحتياجات المستهلك المتعددة والمختلفة، هذا المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة. ونجد أن نواحي التمييز عديدة منها:

- التمييز على أساس التفوق الفني؛

- التمييز على أساس الجودة؛

- التمييز على أساس تقديم خدمات ما بعد البيع تكون مغرية بالنسبة إلى المستهلك.

ولإنجاح هذه الإستراتيجيية يجب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على بقائها، كونها عبارة عن تمييز المنتج أو الخدمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومنفرد. ويمكن لصيغ التمييز أن تتخذ أشكال عدة منها التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين، نوع المنتج في ذهن المستهلك.

2.3. شروط استراتيجيية التمييز:¹

أ/شروط خارجية:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتج بنفس استراتيجيات التمييز.

ب/شروط داخلية:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 183-184.

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء مميزين للمنتج النهائي؛
- بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلكين، مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك، ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

وتحقق استراتيجيات التميز بعض المزايا كتنقيح المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات، بالإضافة إلى تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك، وعدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

ويتمثل التمييز بالنسبة لوحدات الأعمال التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، والجودة والمواصفات و المنافع المميزة، والتكنولوجيا، وخدمة العملاء وغيرها، وتمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء الذين يقللون حساسيتهم للسعر.

3.3. خطوات التطبيق الناجح لإستراتيجية التمييز: يمكن اتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة بتحقيق عدد من الأنشطة هي:¹

- شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تصميمات وخصائص أفضل؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير، وتكون موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وطرق الإنتاج والشكل الخارجي للمنتج.

4. إستراتيجية التركيز:

تعد من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر، وهي من أفضل الطرق المتاحة لتحقيق التميز على المنافسين.

1.4. تعريف استراتيجيات التركيز:

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 257.

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء، وبسبب التركيز على التمايز، فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي نوعين من التركيز:¹

أ/ التركيز مع خفض التكلفة:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب/ التركيز مع التمايز:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج؛ وهي موجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.

2.4. شروط وخطوات تطبيق استراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:²

- عندما توجد مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة ؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف ؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) ؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية ؛
- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

¹ المرجع نفسه، ص: 257-258.

² جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص: 172.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين؛ تتمثل الأولى في اختيار وتحديد الدخول في قطاع من قطاعات الصناعة التي سيتم التنافس فيها، وتتمثل الخطوة الثانية في تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة، ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع ومدى شدة قوى التنافس في القطاع.

3.4. أشكال التركيز:

هناك عدة أشكال للتركيز نذكر منها:¹

أ- **تنمية السوق:** تتم تنمية السوق وتوسيع منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

ب- **تنمية المنتج:** تهتم المؤسسة بإجراء تعديلات على منتجاتها وخدماتها بما يضيف لها مزايا تنافسية جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجديدها وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

ج- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على إمتلاك أو شواء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق.

من خلال ما تقدم عرضه من إستراتيجيات تنافسية يتضح أنه إذا كانت إستراتيجية القيادة في التكلفة تفرض التقارب في التمييز، فإنها لم توضح ما إذا كانت تستوجب أيضا البحث عن التعادل سعري مع المنافسين، الذي هو بمثابة ميزة خارجية تتعلق بجانب الطلب، أم أنها تهتم فقط بالتركيز على هيكل التكاليف وهو ما يعرف بالميزة الداخلية المرتبطة بجانب العرض.

وفي ظل رؤية بورتر المتمثلة في ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز باعتبارهما خيارين متناقضين، فقد كان الانتقاد الواضح لعمله من خلال الواقع العملي الذي قدم عدة عينات من المؤسسات اليابانية التي استطاعت أن تجمع بين ميزة السيطرة بالتكاليف والتمييز، عكس ما ذهب إليه بورتر.

¹ المرجع نفسه، ص: 172.

ومن الملاحظ أنه في كثير من الحالات يؤدي التمييز إلى توسيع الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الإنتاج، وهذا ما يسمح بتحقيق وفورات الحجم التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف. فضلا عن أن المؤسسات التي تبحث عن التمييز لن تستثمر بلا حدود في هذه الميزة مع إغفالها للتكاليف، وبالمقابل فتلك التي تبحث عن تخفيض التكاليف لن تغفل الجودة، إضافة إلى أن سياسات تقليل الفاقد قد جعلت المؤسسات في غنى عن المفاضلة بين الميزتين.

يمكن القول ختاماً بأن التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، وتمثل الميزة التنافسية القيمة المميزة التي تقدمها المنظمة مقارنة بالمنافسين، ودرجة التنافس هي التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود، وفي ظل إدارة التغيير سيكون على المؤسسات الحفاظ على أوضاعها، مواردها وميزاتها التنافسية، أخذاً بالإعتبار الأبعاد الجديدة التي تفرضها التغيرات في بيئة الأعمال.

المبحث الثاني: التغيير وجوانب من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

تنشأ الميزة التنافسية، نمطياً، نتيجة شكل ما من أشكال الاضطراب الذي يمكن أن يحدث خارج المنظمة أو داخلها. فإذا كان الاضطراب المنشئ للميزة التنافسية يحدث داخلياً من خلال الابتكاريشتي أشكاله، فالاضطراب الخارجي هو أي تغيير في البيئة الخارجية.

المطلب الأول: تنافسية المنظمة والتغيير

يعتبر التغيير مهما بالنسبة للمنظمات، ومواكبته ومعرفة دواعيه والعناصر المكونة له والمباديء المستخدمة في إحداثه هي من السبل المهمة لمحافظة المؤسسات على وضعها التنافسي، ومن ثم تحقيق النمو والتقدم المطلوبين. كما أن التغيير في حد ذاته بعد تنافسي جديد للمنظمات وذلك لما يحمله من آثار التي يمكن توضيحها في النقاط التالية:¹

- ♦ الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية؛
- ♦ قدرة المؤسسة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير؛
- ♦ يعتبر التغيير محركاً للتطور والتقدم؛
- ♦ يعكس التغيير مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية؛
- ♦ تعميم التكوين على كافة الأفراد لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي؛

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 98 .

♦ وضع إجراءات عمل سهلة ومفهومة من طرف الجميع، تساعد على تحسين العلاقات بين الأفراد بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المنظمة.

كما تتيح التغييرات التي تحدثها المنظمات أبعادا أخرى للتنافس؛ سواء بتبني نظام الجودة الشاملة، أو مرونة المنظمة في ظل التوسيع في تشكيلة منتجاتها، أو التوجه إلى الزبائن بالسرعة في الإستجابة لمتطلباتهم وفيمايلي التعرض لهذه الأبعاد:

أ- **التنافس على الجودة:** تتعامل أغلب المنظمات مع الجودة على أنها سلاح تتميز به على منافسيها، ليس فقط بتقليل معدلات العيوب أو التطابق مع مواصفات التصميم، وإنما بالقيمة التي تنتجها للزبون، معتبرة بذلك الجودة فرصة لإرضاء الزبائن لامجرد وسيلة لتجنب الأخطاء وتقليل تكاليف إعادة العمل، فأرضاء الزبون يستدعي من المؤسسة فهم موقفه تجاه الجودة وتوقعاته لها.

ب- **التنافس على المرونة:** تسعى دائما إدارة التسويق لتقديم تنوعات أكثر في منتجاتها التي تعرضها على الزبائن، بعرض التغيير في تشكيلة المنتجات على إدارة الإنتاج والعمليات. ولكن التنوع يضع المنظمة في صعوبات التحكم في التكاليف المتزايدة وفعالية نظام الإنتاج، إلا أن قدرة الصناعة على الاستجابة إلى التنوع قد فتحت مستوى تنافسيا جديدا، أصبحت من خلاله المرونة سلاحا تنافسيا، تشمل قدرة المنظمة على إنتاج مدى واسع من المنتجات بإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية، استجابة لمتطلبات الزبائن المتزايدة والمتغيرة باستمرار.

ج- **التنافس على السرعة:** أصبحت السرعة مصدرا للميزة التنافسية أكثر من أي وقت مضى، نظرا للتطورات التي طرأت على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي جعلت الزبائن يتوقعون استجابة المؤسسات الفورية لتفضيلاتهم المقترحة على صفحاتها المتواجدة بمواقع خاصة بها على شبكة الأنترنت.

المطلب الثاني: إدارة التغيير والإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المنظمة من خلال إدارة التغيير إلى إحداث التغييرات المطلوبة للانتقال من الوضعية الحالية إلى أخرى مستقبلية، بناء على رغبة قائد المنظمة، أو القيود التي تفرضها بيئة عملها، أو على الإجماع من أصحاب المصلحة وبالأخص أصحاب الملكية، رغبة منهم في الرقي بمستوى المنظمة.

تعتمد إدارة التغيير في تنفيذ التغيير على التخطيط، والذي تسعى من خلاله لبناء استراتيجياتها لإحداث التغيير، ومن بين الإستراتيجيات المعتمدة: إستراتيجية أسلوب الإيجاب، ستراتيجية الإقناع وإستراتيجية المشاركة، إلا أن هذه الإستراتيجيات تختص بالأفراد لإشراكهم في إحداث عملية التغيير. أما عن إستراتيجيات العمل فنجدها موافقة للإستراتيجيات العامة للتنافس المقترحة من قبل بورتر والمتمثلة في استراتيجية قيادة التكاليف، واستراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.

إن المنظمات مطالبة بتحليل المحيط التنافسي استراتيجيا خاصة في ظل ما يعرفه من تغيرات وذلك من أجل مجابته، هذا المحيط ومن خلال تأثره بالقوى الخمسة لبورتر، يؤثر فيها من جهته من خلال التغييرات التي تحدث والتي تتبناها المنظمات، حيث تعمل هذه التغييرات على تكثيف القوى التنافسية للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة كما يلي:

أ- **المنافسة القائمة بالقطاع:** تتزايد ضغوط الأسعار في أي قطاع تنشط فيه المنظمات بحيث تسعى كل منها لتخفيض تكاليفها، و من ثم سعر بيعها؛ حتى تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتضاعف من ربحيتها، وتوسع من حصتها في السوق، ما يؤثر بشكل مباشر في طبيعة المنافسة القائمة في القطاع، بحيث يبحث كل متنافس عن الإستراتيجية التي تمكنه من السبق، بمعنى أن كلا منهم يجد نفسه مجبرا على إحداث تغييرات داخلية تمكنه من الإستجابة. إلا أن طبيعة هذه التغييرات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب أهدافها وإمكانياتها والفرص التي تتيحها بيئة نشاطها.

ب- **التحديات التي يحملها المنافسون المحتملون:** يسمح انفتاح المنظمة على بيئتها وإمكاناتها في إحداث التغييرات، من القيام بالتنبؤ لمستقبل المنظمة و ما قد يحمله من فرص وتهديدات، ووضع خطط تستغل بها تلك الفرص وتتجاوز بها التهديدات. إن هذه الإمكانية تجعلها على دراية بالمخاطر التي قد تنتج عن منافسين جدد وتهديد وجودهم في حد ذاته، كما أن التغييرات تأخذ عدة أشكال بما في ذلك التغييرات الإبداعية والتي يمكنها التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ومثال ذلك الإبداع في أساليب الإنتاج الذي يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة .

ج- **التغيير وتهديد السلع الجديدة:** من بين القوى المحورية التي تحدد جاذبية القطاع، دخول منتجات جديدة بديلة عن تلك التي يقدمها المنافسون. والتغيير بأبعاده ومجالاته المختلفة يمكن أن لا يقتصر فقط على التعديل، وأن يمتد لنشاط المؤسسة الاستراتيجية كإلغاء منتجاتها التي لم تعد تنافسية والتخلي عنها ودخول السوق بأخرى حديثة ولكن في نفس مجال نشاطها.

د- **تأثير التغيير على القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) والموردين:** قد تؤثر التغييرات المتبناة من طرف المنظمات في نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، ولتوضيح ذلك يمكن إدراج المثال التالي:

إذا أدى التغيير إلى الإنتاج وفقا لمعايير محددة ووفقا لمتطلبات الزبائن، فإنهم سوف يتجهون، بطبيعة الحال، نحو المؤسسات التي تقدم أفضل خدمة أي تلك التي تستجيب لمتطلباتهم. وكذلك إذا ساهم التغيير في إضفاء خصائص جديدة على المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن، مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن.

المطلب الثالث: التغيير التنظيمي ومؤشرات تحقيق الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات والتي تدل على النتائج الإيجابية المحققة من عملية التغيير، وسنأتي على ذكر مؤشري المكاسب قصيرة المدى، والإنتاجية.

1. تحقيق مكاسب قصيرة المدى:

حسب **James و Collins** تستخدم المؤسسات التغيير كوسيلة لها في التحسين والتحول لا من الأسوأ إلى الأحسن، وإنما من الأحسن إلى الأعظم ومن الجيد إلى الممتاز.

يمكن لعملية التغيير في المؤسسة أن تثمر بنتائج إيجابية، من بينها مكاسب مادية في المدى القصير، دون تجاهل المدى الطويل، وإنما يقتصر على المدى القصير لأنه يمثل الجزء من الكل والمرحلة الأولى من القياس حتى تكتسب المؤسسة قاعدة بيانية حول المستقبل البعيد بما يمكن من التنبؤ به وتعديل الخطط بناء أيضا على تلك النتائج. إلا أن تحقيق هذه المكاسب يتحقق بإتباع الأساليب التالية:¹

- ♦ التخطيط لإحداث تحسينات ملموسة في الأداء؛
- ♦ الإنجاز الفعلي لكل ما يحقق الفوائد والمكاسب؛
- ♦ توصيل ما تحقق من مكاسب للجميع وجعلهم يرونها ويقتنعون بها؛
- ♦ ضم ما تحقق من مكاسب وفوائد إلى الخطة العامة للتغيير.

إن جعل جهود التغيير تثمر فوائد وإيجابيات ملموسة ليس بالأمر السهل؛ حيث يتطلب ذلك التوازن في تحديد أهداف التغيير، فالأهداف بالغة الطموح صعبة؛ لأنها تستنزف جهدا ماديا وبشريا أكبر، كما أنها تبتعد قليلا عن الواقع، أما الأهداف البسيطة جدا ليست جيدة؛ لأنها تفتح المجال أمام المقاومة، وبذلك فأول شروط تحقيق الفوائد من التغيير هو أن تكون أهدافه متوازنة واقعية ومعقولة.

أما الشروط الخاصة بالفوائد فهي:

أ- أن تكون قابلة للقياس أي التقدير الكمي، فالأفراد في حاجة للمس دلائل مادية لما نتج عن جهود التغيير.

ب- أن تعم كافة الأفراد المشاركين بما في ذلك أصحاب المصالح.

ج- أن تمثل جزءا من الهدف الأسمى للتغيير.

¹ دان كوهين ، ترجمة وتعريب معتر سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص:223.

أما عن مسؤولية تحقيق هذه المكاسب فقع على عاتق الأفراد العاملين في كل المستويات، وفي كل الأقسام وفقا للخطوات التالية:¹

- أ- إقامة ورش عمل يتم فيها التحديد الدقيق لتلك الفوائد والايجابيات على المدى القصير؛
- ب- تحديد المهام النوعية والأداءات الفعلية التي يترتب على أدائها تحقق هذه الإيجابيات؛
- ج- التحديد الواضح والدقيق للأدوار والمسؤوليات للأفراد والجماعات؛
- د- التأكد من أن نظم القياس المستخدمة قادرة على الكشف عن التقدم الذي يمكن أن يحدث.

ومن أحسن أساليب تحديد الفوائد قصيرة المدى للتغيير، والتي تحقيقها يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد المنفذين ويؤدي لاستكمال مسيرة التغيير بنجاح، هو إعداد مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة من التغيير، بعد استطلاع آراء الأفراد عن المكاسب الشريعة التي يتوقعونها من عملية التغيير، و تحتوي هذه المصفوفة على بعدين؛ مدى سهولة تحقيق الهدف، والأثر الايجابي المترتب على تحقيق الفوائد قصيرة المدى. ويمكن توضيح مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6)

مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة

			صعب
	أ - صعوبة التحقيق ب- أثرها الايجابي ضعيف	(1)	مدى سهولة تحقيق الهدف
	أ - سهولة التحقيق ب- أثرها الايجابي ضعيف	(3)	سهل
		(4)	

صغير مقدار الأثر الايجابي المترتب على تحقيق الفوائد قصيرة المدى كبير

المصدر: دان كوهين ترجمة وتعريب معتر سيد عبد الله، مرجع سابق، ص: 225.

إن عدم بلوغ نتائج إيجابية من التغيير لايعني بالضرورة فشل مشروع التغيير، وإنما ربما تكون هناك جوانب مهمة قد أغفلت عند إحداث العملية، ما يستدعي من المراقبين العودة إلى الوراء بمفهوم التغذية الراجعة لإستكشاف الأخطاء، وإصلاحها؛ بمراجعة رؤيا التغيير وتنقيحها.

¹ دان كوهين، ترجمة وتعريب معتر سيد عبد الله، مرجع سابق، ص: 225.

كما يمكن لنتائج التغيير أن لا تظهر في المدى القصير وإنما خلال المدى الطويل؛ ولذلك فالأفراد مجبرون على عدم التراجع أو ترك العملية دون مواصلة؛ فنتائج التغيير يمكن إدراكها في تحسين الجودة، أو رفع رقم الأعمال، أو إطلاق منتج جديد، أو توسيع الحصة السوقية، أو تحسين الإنتاجية، بالإضافة لارتفاع معدل رضا العملاء ولا يعتبر الميل للإكتفاء بالمكاسب قصيرة المدى في صالح المؤسسات، حيث أن هذا الإكتفاء يحدث لدى المؤسسات الكبرى والتي تعطي وزنا كبيرا لحساب العائد على الاستثمار، ومن الواضح أنه من الضروري حساب عائد التغيير، كما أن البعض من المؤسسات تدفع التغيير دون التفكير في المستقبل ما يحملها تكاليف طويلة المدى بعضها ملموس والبعض الآخر منها خفي.¹

2. مؤشر الإنتاجية: إن كل عملية تغيير تخلق مناخا يؤثر في التطبيقات العملية والعمال؛ بدءا من التأثير الفوري على الإنتاجية ثم المناخ الخاص بالعمل، لينتهي إلى القوى الخاصة بالقيم التنظيمية. فهذه المجموعة المعقدة من العوامل بإمكانها تحسين أو تقليل آثار التغيير.²

غالبا ما تفسر القدرة التنافسية للمنظمات من الناحية المالية بالمرادوية أو الإنتاجية، التي تحدد قدرة المنظمة في مرحلة ما على الصمود في وجه المنافسة. فالقدرة التنافسية هي إمكانية التميز عن المنافسين في السوق، أما المرادوية والإنتاجية ماهي إلا مقاييس جزئية يمكن اعتمادها لقياس التنافسية.

تعتبر الإنتاجية مقياسا للتنافس وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، ترتفع مستوياتها عندما تصل المؤسسات إلى الأمثلية في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وانخفاض تكاليف الجودة وحوافز العاملين³، بما في ذلك أسلوب إدارة التغيير والتي تستخدم أفضل الطرق اقتصادا لإحداث التغيير لتصبح المؤسسة مرنة قابلة للتكيف مع المتطلبات البيئية، وذلك بالاستخدام العقلاني للأساليب والموارد المختلفة الضرورية لإحداث التغيير، ما يجنب المؤسسة هدر وإسراف الموارد خلال العمليات التي تقوم بها سواء أكانت تحويلية أو خدمات للحصول على مخرجات أفضل ما يجعلها تتوصل إلى مستويات كفاءة وفعالية عليا تخدم تحسين إنتاجيتها.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير الداعمة لتنافسية المنظمة

تسعى المؤسسات لتنمية تنافسياتها، والمحافظة على بقائها، كما تحرص على التغيير لمواجهة الضغوط البيئية، وبين هذا وذاك عليها الظفر بتحقيق التغيير وفق منهج استراتيجي فاعل، يحقق لها طموحاتها التنافسية.

¹ موري م.د.الزبل، ستيفن س. سكوتوفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، أساليب التغيير: أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص:56.

² المرجع نفسه، ص:69.

³ فريد التجار، مرجع سابق، ص:125.

1. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني نظام الجودة في المؤسسة يستدعي إجراء تغييرات على المنتج و/أو أساليب الإنتاج و بالتالي على الأفراد وممارستهم للأعمال، فهنا تظهر أهمية برامج تحسين الجودة والتي تقوم بإدخال تغييرات جزئية أو شاملة لتمكين الأفراد من تحسين أدائهم، وموافقة متطلبات الجودة.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ وحيد تتدرج تحته مبادئ جزئية، ألا وهو تحقيق رضا العميل؛ إذ أن بلوغ هذا الهدف ينعكس بالإيجاب على ربحية المؤسسة وحصتها السوقية.

وقد أصبح مدخل الجودة الشاملة من مداخل تحسين وتعزيز القدرات التنافسية لما يتيح من زيادة مستويات الكفاءة والفعالية.

ويؤدي تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير مستوى المنتجات من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة؛ سواء التكنولوجيا، أو البشرية، أو المادية، ما يؤدي لزيادة رضا وولاء الزبائن وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، أي زيادة مبيعاتها التي تسمح بتوسيع حصتها من السوق، باعتبار الجودة الشاملة أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات، كما تركز على الابتكار والإبداع والعمل على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المؤسسة على المنافسة.

2. إستراتيجية إعادة الهندسة:

إن برامج إعادة الهندسة تفيد المؤسسات من نواحي متعددة وتساعد على تحقيق المزايا التنافسية وإنجاح عملية التغيير. وتؤكد ذلك ما حققته تجارب المؤسسات العالمية في هذا المجال وذلك بالاعتماد على مايلي:¹

أ- القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل، والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك.

ب- التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وليس فقط العمل على تخفيض التكلفة بأقصى سرعة.

ج- التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة، والمبادرة بوضع أهداف واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 234.

- د- البحث عن الفرص التي تمثل مصادر جديدة للنمو في إيرادات المؤسسة (كالتوسع الجغرافي، الدخول في قطاعات سوقية جديدة، الاعتماد على منافذ توزيع جديدة وتقديم منتجات جديدة)
- هـ- مراعاة أن نمو الأرباح هو المؤشر النهائي في إعادة بناء المؤسسة بخلق القيمة لكل الأطراف المستفيدة مثل حملة الأسهم، العملاء، المديرين والموظفون.
- اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية إستراتيجية إعادة الهندسة وكانت لها نتائج إيجابية و سمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية يذكر منها:¹
- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار.
 - تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء.
 - تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.
 - تسهيل انتقال المعلومات.

3. إستراتيجية المقارنة المرجعية:

- المقارنة المرجعية هي العملية الهادفة لتعريف، تحليل، وصياغة الأعمال التنظيمية بشكل يوافق تلك الأكثر فعالية عالمياً.
- وتقوم المقارنة المرجعية على مقارنة وضعية المؤسسة بأفضل المؤسسات المنافسة في السوق²، بحيث يمكن أن يكون معيار المقارنة: الأداء، أو جودة المنتجات، أو التكاليف الحدية للإنتاج، أو طرق تقديم الخدمات، أو المهارات القيادية... الخ.
- وتستدعي المقارنة أن تكون المؤسسة بسيطة لتحاكي أخرى متميزة في مجال ما، فالمقارنة تفرض عملاً دقيقاً في قياس الأداء الذاتي وأداء الطرف الآخر وتطبيقه في المؤسسة.
- كما تساعد طريقة المقارنة المؤسسات على التعلم من تجارب منافسيها بعد جمع المعلومات التي على أساسها تتم المقارنة، بحيث يحدد الهدف من إجراء المقارنة وماهي الممارسات المراد مقارنتها. فلو كان الهدف من إجراء المقارنة معرفة فقط ما يقوم به الآخرون دون رغبة في التحسين، فإن ذلك يحد من مستويات أداء المؤسسة، كما يجب على القادة عدم النظر إلى ممارسات الموارد البشرية في معزل عن بعضها البعض وإنما من خلال التكامل.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 62.

² زيد منير عوي، مرجع سابق، ص: 200.

4. استراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم استراتيجية تخفيض حجم العمالة على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وتستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح ب:¹

-زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها؛

-التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات الأفراد؛

-تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

-تقوية المركز المالي للمؤسسة.

ويصطلح على هذه الاستراتيجية بـ **Downsizing** وتعبر عن تخفيض حجم الأنشطة أو الأصول، وتطبق غالباً لتخفيض عدد الأفراد. فبعد 8 سنوات من الاستخدام الواسع لإعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية تمت ترجمتها في أغلب الحالات بإعادة الهيكلة من خلال تخفيض عدد الأفراد. أما في أوروبا فاستخدمت لتحسين جودة المنتجات، وتقليص مدة التسليم في قطاع الخدمات ذات العلاقة بالزبائن.

إن استراتيجية تخفيض حجم العمالة وما سبقها تؤكد أن التغيير التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم، إذ تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها وأعمالها وحرصاً على تنمية تنافسيتها والمحافظة على بقائها وديمومتها، إجراء التغييرات الواجبة للتكيف ومواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية .

المبحث الثالث: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

أصبح المورد البشري داخل المنظمات يحظى بأهمية كبيرة خاصة مع المنافسة الشرسية، والتحول نحو عصر المعرفة الذي يخلق العديد من الفرص أمام المنظمات لتنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أداء هذه الأخيرة بما يحقق إحراز السبق التنافسي، أخذاً بالاعتبار المتطلبات الجديدة التي تفرضها التحولات والتغيرات في بيئة المنظمات.

المطلب الأول: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 63.

مكنت المساهمة القيمة التي قدمها Porter (1980) فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي ببناء نظرية لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها (الاستراتيجيات التنافسية)، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة) (1985)، والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من تسع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة، والمتعلقة بتصميم، إنتاج، وتسويق منتجاتها، حيث أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدنية التكاليف أو التمييز.

ورغم أهمية المقاربة الهيكلية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسات في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة، والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الاستراتيجية والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، وعليه سيتم إبراز أهم المقاربات المشكلة لمدخل الموارد.

1. المقاربة المبنية على الموارد: خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية بورتر في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تتطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة، التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها، ومن تموقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد.

1.1. أصل مقاربة الموارد: يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من **Say 1803 ; Ricardo 1817 ; Shemputer 1934** ؛ حيث يرى **Say** من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا لتوزيعه، في حين تتمثل أعمال **Ricardo** في نظرية الربح التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد¹.

والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقاربة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.

¹ سمالي يحيضيه، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004، ص: 155.

حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكّن المؤسسة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر **Edith Penrose** من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري¹، وحسب **Edith Penrose** فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر للتسيير هي:²

- ✓ قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرصا تتوافق مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة ؛
- ✓ قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد ؛
- ✓ ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال **Wernerfelt (1984)** الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد، كما تبنى تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وأضاف إلى خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصية أخرى؛ تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما يسمى بالموارد الجذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية).

تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لاتقل أهمية وتصب في خدمة وتفعيل مقاربة الموارد، وتمثلت في أعمال **Barney 1986/1991 ; Cool 1989 ; Grant 1991**، حيث يمثل كل هؤلاء، المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية.

حيث عرف **Barney** موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات، والمعارف...، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها، وقد قسم موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي موارد رأس المال المادي، موارد رأس المال البشري، وأخيرا موارد رأس المال التنظيمي، وقد اقترح **Barney** أربعة شروط يجب

¹ سمالي يحيضيه، بلالي أحمد، مرجع سابق، ص: 45.

² Thierry Isckia, « resource-based view » à la « knowledge-based view » :Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge management ? , p 7 . <http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb>

توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدرًا للميزة التنافسية؛ وهي أن تكون ذات قيمة، وأن تكون نادرة، وأن تكون غير قابلة للتقليد، وأن تكون غير قابلة للإحلال¹.

2.1. فرضيات ومبادئ نظرية الموارد:

كأي نظرية أخرى، قامت نظرية الموارد على فرضيات ومبادئ أساسية عبّدت الطريق أمامها لتصير فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها، أضافت ملامح جديدة في مجال الإستراتيجية.

أ/ فرضيات نظرية الموارد: إن المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين²:

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة...، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

ب/ مبادئ نظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في³:

- ✓ تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، والموارد التقنية، والموارد البشرية...، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ✓ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- ✓ الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- ✓ تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات؛

¹ Lionel maltese, vincent chauvet, les ressources relationnelles, p :3.
<http://www.strategie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-chauvet>

² سمالي يحضيه، بلالي أحمد، ص:156.

³ Pascal corbel, management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino éditeur, 2007, p :44.

✓ الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيثما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3.1. منهجية نظرية الموارد: إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد هي:¹

- ✓ تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- ✓ التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
- ✓ تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة.

وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى استمرار الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها، وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها؛

- ✓ اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، وصعوبة تقليدها، وعدم إمكانية تحويلها، ومدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛
- ✓ تحديد فجوات الموارد، وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف، وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وتوسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

2. المقاربة المبنية على الكفاءات: جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية، ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريدية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها، حيث تفترض هذه المقاربة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق.

¹ مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص: 115-118.

يترجم هذه المقاربة كل من **Hamel et Prahlad (1990)** الذين استعملوا مصطلح **compétence** للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها، والتي تكتسي طابعا نظاميا، وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال ، والأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة هي المقالات المتتابة لهما إلى غاية 1994.

وتعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب **Heene et Hamel (1994)** و أهم هذه الأسباب ما يلي:¹

✓ قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة؛

✓ الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، والمهارة، والسلوك، ولقد قام **Thomas et Heene et Sancher (1996)** بوضع تعريف للكفاءات بأنها قابلية واستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها (كل شيء ملموس وغير ملموس تستطيع استعماله في خلق، وإنتاج، وبيع منتجاتها في السوق) لتحقيق أهدافها.

وبما أن الكفاءات هي القدرة على التوليف والتحرك لكل من المعارف،المهارات،والسلوكات، فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على القائمين على المؤسسة القيام بعملية التنسيق بكيفية فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد،القدرات،العمليات التنظيمية،التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

وقد ذكر **Hamel (1994)** ثلاثة خصائص تميز الكفاءات الأساسية هي:²

- ✓ الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن؛
- ✓ الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، والقادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين؛

¹ Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégé, le management stratégique des compétences, éditions Ellipses, Paris, 2000, p :64.

² Thierry Isckia, op cit, p 16.

✓ كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والمتميزة.

مما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف والتحرك للكفاءات وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة، التكنولوجيا...)، الأمر الذي يتطلب تكييفاً ثابتاً للموارد والقدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، من خلال تطوير الكفاءات وهو الشيء الذي تهدف إليه برامج التنمية والتطوير، قصد التزامن مع متطلبات المحيط المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أن الكفاءات التنظيمية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية فالكفاءات تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، كما أن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده، ويقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية، وهو ما ذهب إليه كل من

.Sanchez et Thomas et Heene

المطلب الثاني: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تسهم الموارد البشرية في المؤسسات في تحسين وضعيتها هذه الأخيرة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف، أو بناء قاعدة للتميز، بما يتيح لها امتلاك مزايا التنافس.

1. تنمية المهارات البشرية لتنمية الميزة التنافسية:

فرضت الظروف المتغيرة التي تنشط ضمنها المنظمات تغيرات مستمرة في مهارات مواردها البشرية، وذلك لمواجهة ومواكبة تحديات بيئة الأعمال الجديدة .

1.1. تعريف المهارات البشرية:

"مجموعة المعارف، القدرات، والاستعدادات الخاصة لفرد (أو مجموعة) والمكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"¹.

فامتلاك الفرد (أو المجموعة) القدرات الفكرية والجسدية، وكذا ترجمة معرفة ما في عمله يمكنه من تأدية عمله على أحسن وجه بما يسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة.

2.1. المهارات البشرية داخل المنظمة ومميزاتها:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المهارات البشرية داخل المنظمة وهي:

¹ J.M.Peretti, Tout DRH, édition d'organisation, PARIS, FRANCE, 2005, P :243.

أ- **المهارات التقنية:** تشير إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الممارسة، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها. ويرتبط هذا النوع من المهارات أساساً بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات.

ب- **المهارات الإنسانية:** تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث يكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين والتزامهم وولائهم.

ج- **المهارات التنظيرية:** تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة، من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، ومدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل.

إذن فالمهارات التنظيرية تمثل القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم، وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط، والتنبؤ، والقيادة.

وبصفة عامة فالمهارات البشرية داخل المنظمة لها مجموعة من الخصائص هي:¹

- المهارات ليست ملموسة، لكن نتائجها ملموسة ؛
- تتعلق المهارات بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ؛
- أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل، فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة.

ولأن تطوير الأداء البشري داخل المنظمات يكون برفع المهارات البشرية، فإن العملية التكوينية للأفراد هي السبيل الأمثل لذلك.

3.1. التكوين: يعتبر التكوين أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة باعتباره الوسيلة لتنمية وإعداد الموارد البشرية، وخاصة أعضاء الإدارة الذين يسهمون في الإشراف والتسيير الإداري.

1.3.1. تعريف التكوين:

التكوين عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف².

2.3.1. أهمية التكوين:

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 106.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص: 352.

يمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي: إذ أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساهم التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصال والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع مختلف التغيرات في البيئة.

3.3.1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال القيام بتحليل المنظمة، والمهام، وكذا مستوى الأفراد، وفيما يلي التطرق لما يتضمنه كل عنصر:²

- **تحليل المنظمة:** وذلك بفحصها وتشخيصها لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛
- **تحليل المهام:** يمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية؛
- **تحليل مستوى الأفراد:** أي تحديد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

ونجد أن البرنامج التكويني يترجم الاحتياجات التكوينية إلى أهداف، كونها توضح ما يراد إحداثه أو تغييره في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويهدف هذا البرنامج إلى:³

- **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الفرد على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على ذلك، وعليه فإن تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراته لأداء العمل المقدم له بطريقة تتوافق مع

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 187-188.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 190.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 339.

طريقة عمل المنظمة، كما أن مستويات المهارات التي بحوزته لاتكف عن التغير والتطور، مما يجعل عملية التكوين مستمرة تتناسب مع احتياجات المنظمة في كل وقت وفي كل زمان؛

- **تغيير الاتجاهات:** بمعنى الرغبة في تغيير ما يعتقد الأفراد أو القادة في العمل، كما تعني تعديل توجهات الأفراد وأدائهم، وتطوير وتغيير بيئة التصرف السلوكي أو تهيئتهم لتقبل آراء جديدة.

- **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:** إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل، وتمكينه من استخدام طاقاته الذهنية أحسن استغلال وتوجيهها لصالح المنظمة.

2. التمهين وتقييم الأداء:

يرتبط كل من التمهين وتقييم الأداء بتطوير الفرد وتنميته، من أجل إكسابه المهارات المتميزة والتي تخدم مشروع المؤسسة في تحقيق التميز.

1.2. التمهين: تعد عملية التمهين من بين المواضيع المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، كون المنظمات في سعي دائم نحو تلبية حاجاتها الضرورية من الأيدي العاملة، وتحقيق طموحها في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع إكسابها وامتلاكها للمهارات والخبرات عبر مساراتها العملية، وكذلك إزالة المعوقات التي تحول دون تطورهم المهني، ولذلك فإن برنامج التخطيط والتطوير المهني يحقق للمنظمة مزايا تنافسية، وملاءم الفراغات الوظيفية بأفضل الكفاءات كما يساهم في تحديد الأهداف المستقبلية للعاملين ويساعدهم على تحقيق تلك الأهداف.

وقد عرف التمهين على أنه: " تلك الجهود المنظمة المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة أخرى"¹.

ويعنى برنامج التطوير المهني بالعناصر التالية:²

- **التطبيع الاجتماعي:** وهو العملية التي بموجبها يتم تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين، وبصورة خاصة تلك السلوكيات التي تتم منعزلة عن الآخرين ؛
- **المسار المهني:** أي التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات التي يتحرك خلالها الأفراد في المنظمة ؛

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 198.

² المرجع نفسه، ص: 198.

- الانكماش المهني: يكون الانكماش المهني عند بقاء العامل في وظيفته وتكون مسؤولياته محدودة تكاد تنعدم، والانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة في ركود الفرد في وظيفته وعدم تغير مهامه ومسؤولياته إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الأفراد ؛
- تقادم المهارات: أي انخفاض كفاءة الأفراد العاملين بسبب النقص في معارفهم، وفي الإجراءات والتقنيات الجديدة ؛
- فقدان الوظيفة: هناك بعض التحديات التي تواجه المنظمة تؤدي بها إلى إعادة هيكلة نفسها أو إقامة تغييرات جوهرية، من خلال اندماجها مع منظمات أخرى، هذه العوامل وأخرى تؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين، والمنظمة هنا تحت قيد المفاضلة والكلفة الإضافية، فهي تحتفظ بالأفراد ذوي الكفاءات والخبرات كونهم عنوان بقائها في السوق؛
- التقاعد: يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برنامج التطبيع لما قبل التقاعد، وهو جزء من برنامج التطوير المهني.

2.2. تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء هي عملية التقدير المنتظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، ويهدف برنامج التقييم إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:¹

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد؛
- تجديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد؛

وتتضمن عملية التقييم المراحل التالية:

- 1- تحديد معايير الانجاز: ويتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال تحليل الوظائف، ويشترط أن تكون المعايير موضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها؛
- 2- إبلاغ المعايير إلى المرؤوسين حتى يتسنى لهم معرفة ما هو متوقع منهم انجازه؛
- 3- قياس الانجاز الفعلي: أي الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز، ويتم الحصول على المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية للمرؤوسين؛
- 4- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: وذلك من خلال تحديد الانحرافات في الانجاز الفعلي والمتوقع؛

¹ كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص: 125.

6- مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين، ليتأكد المرؤوس أن تقدمه قد تم بطريقة موضوعية، والبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم؛

3. التحفيز:

التحفيز هو " العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم، ويضم التحفيز العناصر التالية:¹

- القدرة: مجموع الاستعدادات العلمية والعملية الموجودة لدى الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير المؤهل).
- الجهد: يقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.
- الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي لدى الفرد، فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح.

1.3. أهداف التحفيز وفوائده:²

- أ- الأهداف: إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي:
 - يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل ؛
 - انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات ؛
 - يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل ؛
 - تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل ؛
 - الجودة في الإنتاج؛ أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.
- ب- الفوائد:

هناك العديد من الفوائد التي يحققها النظام الجيد للحوافز من أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة في الإنتاج؛
- تخفيض الفارق في العمل ومن أمثلته؛ تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخدمات، وتخفيض الفارق في الموارد البشرية والموارد الأخرى؛

¹ خليل محمد الشماع و خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص:233.

² المرجع نفسه، ص:234.

- إشباع احتياجات العاملين بأنواعها خصوصا التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

2.3. مكونات عملية التحفيز:

(أ) **الفرد:** يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قدرة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروق الموجودة بين المدراء والمتخصصين في الحاسوب، ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية، والاستقلال الذاتي، وعنوان الوظيفة، فإن أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل، وساعاته وضرورة تعلم المهارات الجديدة.

(ب) **الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بفضل ما يمتلكونه من مهارات، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية، والمهام الهيكلية، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

(ج) **موقف العمل:** أي البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف قد تشجع أو تعيق الأداء بسبب معايير الجماعة.

نستطيع القول أن تحقيق الميزة التنافسية ارتبط بتنمية المورد البشري في المنظمات، دون إغفال دور الكفاءات في تحقيق التميز وهو ما سيطرحه العنصر الموالي.

4. تنمية كفاءات الأفراد لدعم الميزة التنافسية:

إن عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة تعتبر من النشاطات الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من هذا المنطلق وجب على هذه الإدارة القيام بتحليل دقيق ومعرفة جيدة للمبادئ التي تقوم عليها الإستراتيجية التنموية للكفاءات، والقيام بتوجيه أهدافها لخدمة ودعم الميزة التنافسية.

1.4. تطوير الكفاءات أداة لتطوير المنظمات:

أصبح الرهان على الكفاءات لحيازة القدرات التنافسية اللازمة وبلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، بالرغم من وجود عدد من المشككين في ذلك، غير أن مثل هذا التشكيك لايشكل أي وزن أمام الحقائق التي فرضها واقع الأعمال، والتجارب الناجحة التي ارتقت بهذه القناعة على مستوى منظمات الأعمال اليوم.

وأهم ما تمخض عن بروز نموذج الكفاءات على المستوى البشري تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولا يزال مسيطرا في كثير من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات ابتداءً من نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

إن التأهيل المهني هو مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو تقني في إطار وظيفة، أو مهنة أو منصب معين¹.

إن التأهيل وما يتضمنه من: "تكوين أساسي، مستوى المنصب، وتأمين الخبرة بالأقدمية" بدأ يفقد صلاحيته تدريجياً؛ لأن تطور أنظمة العمل، وتلاشي الاستقرار والثبات الذين حكما مناصب العمل فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

كما ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات وتمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الانتقال في سوق العمل وتقاسم السلطات.

ويتمثل أبرز تطور؛ في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل أصبح هذا التوجيه عملاً مشتركاً ومخططاً سلفاً في إطار ما يعرف الآن بمخططات المسارات المهنية. الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة، وتحقيق لطموحات الشخصية للعمال في التطور والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

وبالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد إستراتيجية.
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد، أصبح لزاماً على المؤسسة- لضمان الاستمرار والنجاح- حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الارتدادية)، ولبلوغ ذلك ينبغي الإهتمام أولاً وقبل كل شيء بالكفاءات والمعارف.
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص: 244 .

2.4. تحليل القيمة الاستراتيجية للكفاءات : إن التعرف على سلسلة القيمة وما تقدمه من مساهمة في تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة (خاصة الموارد والكفاءات) وذلك لمعرفة النشاطات التي تساهم في دعم الميزة التنافسية، يبرز أنه على المؤسسة أن تقوم بتقييم كفاءات أفرادها على نحو منهجي ونظامي، يقوم على أساس اختبار تقييمي للقيمة الاستراتيجية للكفاءات.

وبهذا الخصوص سيتم التركيز على ما يجب توفره في الاستراتيجيات لضمان تحقق الميزات التنافسية المستدامة.

1.2.4. ميزة التكلفة المنخفضة:

لكي تتجح المؤسسة في تحقيق هذه الميزة التنافسية لابد من الأخذ في الاعتبار بعض العوامل:

أ/ في مجال الكفاءات والموارد: تتطلب

1) استثمارات كبيرة: نظرا لأن هذه الإستراتيجية تجبر المؤسسة على الاستثمار في الكمية بشكل كبير.

2) هندسة وفعالية تقنية: وذلك لضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية.

3) الاتجاه نحو البساطة التقنية: ويتعلق الأمر بتصميم المنتجات وطرق الإنتاج بشكل يحقق التحكم في التكاليف.

4) فعالية كبرى لليد العاملة: وهو شرط ضروري للتحكم في التكلفة ويعتبر المحور في ذلك.

5) أنظمة توزيع مكيفة: ويعني ذلك أن تكون أنظمة التوزيع تستهلك تكاليف دنيا.

ب/ مجال التنظيم: يتطلب

1) مراقبة التسيير: وذلك لضمان سير جيد لإدارة الموارد وضمان وجود نوع من التكامل والتلاحم بين الخيار والنفقات ونتائج التحليل الجيد للقيمة.

2) التدقيق المحاسبي الفعال: وهذا يكمل عمل مراقبة التسيير، ويمس جانب الجودة حتى لا يتم التركيز فقط على السعر والتكلفة وإهمال الجودة.

3) توزيع المسؤوليات والمهام يكون دقيقا ومعرفا جيدا: وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء تكلفتها وقتا وتكلفة ضاعتين وحتى لاتخلط المهام بين الأفراد.

ج/في مجال المنتج المباع(التسويق):

الذي بدوره لا بد أن يستوفي الشروط التالية:

- يتلاءم مع حجم الطلب؛
- معروف من طرف العملاء؛
- يخلق قيمة لدى العملاء؛
- يخلق قيمة للمستهلكين؛
- ذو جودة ويوفر أرباح دائمة للشراء.

د/بناء ميزة تنافسية اعتمادا على عدة مصادر تتمثل في:

التصميم-نمط الإنتاج-التموين-الإمداد-التحكم في التوزيع...

ه/دراسة دائمة ومعرفة متجددة للمنافسة:

لأن المنافسين يشكلون خطرا للمؤسسة. وهنا تبرز أهمية نظام اليقظة التنافسية الذي يتيح للمؤسسة معرفة جيدة بكل مجال نشاطها وما يحتويه.

و/أن يكون تخفيض التكلفة جزءا من ثقافة المؤسسة، لأن اعتماد هذه الثقافة يساهم في تحقيق مردود معين.

ز/التجاوب مع تغيرات السوق والاستراتيجيات المتغيرة، وذلك يستوجب أن تملك المؤسسة نظام مرنا وسريع يستجيب لجميع التغيرات المحتملة.

2.2.4. ميزة التميز:

نجاح المؤسسة في تحقيق هذه الميزة، يكون بأخذها للعوامل التالية بعين الاعتبار:

أ/ في مجال الكفاءات والموارد:

الحدس والابتكار: يكون ذلك بمحاولات الابتكار الدائم والمتواصل لتلبية تطلعات العملاء وبشكل فاعل. ويميز البعض الابتكار بأنه العملية المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد، أي التقدم الكبير المفاجيء وكذا التحسين المستمر، الذي يعني إدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج وتراكمها يؤدي إلى منتج جديد يختلف تماما عن المنتج الأصلي.

قدرات البحث: يتم ذلك في ميادين البحث التكنولوجي والبحث التسويقي، حيث أن البحث التسويقي يساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات أين تتناسب هذه التقسيمات مع الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، ويكون ذلك أيضا قبل التسويق، وقبل الإنتاج وبعده. ويساعد ذلك أيضا في البحث التكنولوجي الذي يسعى دائما لتحسين ميزة المنتج قبل إنتاجه وبعده.

تكنولوجيا المنتج: قد يكون ذلك باقتناء تكنولوجيا سواء باستيراد تكنولوجيا من الخارج أو حتى تطويرها داخليا عن طريق تشجيع البحث والتطوير، وتنمية الكفاءات التقنية.

القدرات التجارية: إن ميزة التميز لا تعرف إلا عندما تظهر في السوق بشكل أو بآخر، كذلك يجب فهم مصادر التميز التي تتيح للمؤسسة تلبية حاجات ورغبات العملاء ومن ثم تحليل احتياجات ورغبات السوق لضمان التوازن في العرض الحالي عن طريق الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي الذي لا يخرج عن هدف تحقيق الميزة التنافسية.

هذه القدرات التجارية يجب أن تستجيب للتغيرات المستمرة في سلوك العملاء لذا يجب أن تكون المؤسسة هي السبّاقة في مجال التوزيع.

الصورة: تسمح للمؤسسة بالتميز عن طريق تحقيق مجموعة من الخصائص تساعد في ذلك:

- السمعة.
- المشاركة في أعمال البحث والتطوير.
- الأقدمية، والحجم.
- الجودة المعروفة.
- الحضور في الإعلام، المعارض والملتقيات.
- الجوانب الشكلية للمنتج (اللون، الوزن، التغليف).

ب/ في مجال التنظيم:¹

ويشتمل التميز في هذا المجال على:

1/ التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

أصبح من الضروري العمل على التنسيق وبعث التكامل بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير، نظرا لدور كل منها في تدعيم الوظيفة الأخرى ولأنهما يشتركان في عامل أساسي ألا وهو الفكرة المؤدية إلى التميز.

فوظيفة التسويق تسعى دائما للبحث عن الاحتياجات الغير ملبأة، أو العروض، أو الخدمات التي لا ترضي العملاء، كذلك تراقب بصورة مستمرة ودقيقة تغير سلوك المستهلك لتمنح المؤسسة السبق في تلبية ذلك الاحتياج المتمثل في السلوك.

¹ عبد العزيز الشريبي، التكنولوجيا الرقمية والتحول إلى العمل الفكري، مجلة أخبار الإدارة العربية، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص: 4.

بالمقابل فهذه الوظيفة لا تؤدي دورها كما ينبغي إلا إذا استعانت بوظيفة البحث والتطوير، حيث تقوم هذه الأخيرة بتدعيمها بالتكنولوجيا الجديدة التي تتلاءم مع تغيرات المحيط بما يضمن لها مواكبة تطورات وحاجات العملاء الجديدة والمتجددة.

2/ الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة: يقصد بذلك مجموع الأفراد داخل المؤسسة الذين يتميزون بالقدرة على تصميم وتنفيذ استراتيجية التميز، وهنا تكمن المسؤولية على عاتق المؤسسة فهي مطالبة بجذب هؤلاء الأفراد وضمهم إليها وكذا تشجيع روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى هؤلاء.

3.4. جوانب من مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية:

1.3.4. ميزة التكلفة المنخفضة: ¹

أ/ تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة وضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.

ب/ إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنه أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة عن طريق ترشيد التكلفة، والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.

ج/ تنمية الكفاءات التقنية يساهم في ضمان التدقيق المحاسبي الفعال عن طريق ضمان الجودة.

د/ كما هو معلوم فإن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقوائم تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع و الشراء، ولايتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية منها المحاسبية والمعلوماتية.

هـ/ كذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تهتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر، حيث يتم تحويلهم إلى صناع معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أوالمستمر، وهذا لايتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.

و/ إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة، سواء كانت تلك القرارات القيادية مبرمجة أو غير مبرمجة، أو تكون مزيجا بين هذا وذاك.

2.3.4. ميزة التميز: ¹

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص:3.

أ/تتمتع المؤسسة بميزة التميز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، لكنها دائما معرضة للتقليد، ، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغييرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين، وهذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع، ومع كل ما هو جديد وهو يندرج تحت التحسين المستمر.

ب/تعتبر الكفاءات التصورية والبشرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التميز بصفة جيدة.

ج/إن الإبداع التكنولوجي على المدى البعيد هو الاحتياطي للمؤسسات الكبرى بفعل نشاطاته التي تدعم المؤسسة بقوة خاصة نشاطات البحث والتطوير، البحث عن رأس المال الضروري الذي يسمح بتعويض الأخطار المترتبة عن النشاطات الإبداعية(وهذا ما اعتمدته شركة ميكروسوفت حيث ركزت على تنمية قوى الإبداع لدى أفرادها).

د/إن جوهر عملية تنمية الكفاءات هو التحسين المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها،و التحسين المستمر ببساطة هو النظر لأي شيء وكل شيء، حتى نفسك، على أنه قابل للتحسين المستمر.

¹ C.Boureau,A.Metra,J.M.Peretti,H de DRH,edition vuibert,FRANCE 1997,P :61.

توصلنا من خلال الطرح السابق إلى أن المنظمات ولكي تحقق القدرة على البقاء أمام المنافسين، لابد لها من تكوين ما تختص به دون غيرها من المنظمات المنافسة وهو ما يعرف بالمزايا التنافسية.

ولأن المزايا التنافسية تنشأ من أشكال الاضطراب الداخلي أو الخارجي في بيئة المنظمة، فالمنظمة ولكي تحافظ على قدراتها ووضعها التنافسي عليها معرفة التغيير الذي تتعرض له ومعرفة عناصره ودواعيه، للاستفادة مما يتيح للمنظمات من فرص تنافسية جديدة.

وكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي منظمة ومصدرا للإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر و معرفة ومهارة تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، تعرفنا على مقارنة الموارد والتي تعتبر المورد البشري مصدرا للتميز، بتفسيرها لمساهمة الموارد البشرية في تكوين المزايا التنافسية للمنظمات من خلال تنمية هذه العناصر البشرية، على غرار الاهتمام بتنمية الكفاءات وما له من دور في تحقيق ذلك.

ومقاربة الكفاءات هي مقاربة حديثة وامتداد لمقاربة الموارد، حيث أصبح الرهان المتزايد على الكفاءات في الآونة الأخيرة يدعم دورها المهم في حيازة المزايا التنافسية، وإن القيام بتطوير هذه الكفاءات ينجم عنه مزايا عديدة ويمنحها قيمة استراتيجية لتواجه المنظمات من خلال هذه الكفاءات تهديدات المحيط التنافسي.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية في مؤسسة

Prolipos لإنتاج المواد الدسمة

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، وتحديد أبعاده والمفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، يحاول هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة المؤسسة في ظل بيئة تشدد فيها حدة المنافسة والتغيير يوما بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية وذلك بتبني إستراتيجيات للتكيف مع المحيط الجديد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: المؤسسة وتسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية البحث

سيتم التطرق بداية في هذا المبحث إلى المنهج الذي تم اتباعه في البحث، ثم التعرف على مصادر جمع المادة العلمية، وعلى الأدوات الإحصائية التي تم استعمالها.

المطلب الأول: المنهج المتبع

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹، كما يعني "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"²، ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع. ويدرس هذا المنهج الظاهرة كما هي ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الباحثة ستقوم بتحليل البيانات والنتائج التي ستحصل عليها اعتماداً على القاعدة النظرية التي تشكل منها البحث بعد الإطلاع على أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية

اعتمد في هذا البحث على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرها ما يلي:

1. مصادر جمع المادة العلمية النظرية: تم الاعتماد على الكتب والمجلات المحكمة والأطروحات الجامعية إضافة إلى البحوث والملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.
2. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة والملاحظة والمقابلة.
3. الأدوات الإحصائية: لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة تم استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية.

المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة وتسيير الموارد البشرية بها

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

² المرجع نفسه، ص: 99.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة التي ستجرى بها الدراسة الميدانية؛ من خلال التعرف على نشاطها وتنظيمها الداخلي، والتعرض إلى مختلف المضامين المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا محاولة تشخيص وضعيتها التنافسية.

المطلب الأول : لمحة عن ميدان الدراسة

إن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية تشهد كل المعطيات التي تتضمنها بيئة الأعمال اليوم من تغيرات وتطورات وتحولات، وهذه المؤسسات ليست بمعزل عن الانفتاح التجاري والعولمة الاقتصادية الذين فرضا على الدول النامية بما فيها الجزائر التحول باتجاه اقتصاد السوق. وإن مساعي الجزائر للاندماج في الحركة الاقتصادية الدولية من خلال اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ومع منظمة التجارة العالمية للتفاوض على الانضمام تجسد هذا التوجه بمضامينه ومعطياته وهي مؤشرات على تصاعد شدة المنافسة محليا في المراحل المقبلة.

ونظرا لدخول القطاع الخاص مسار هذه التحولات، فرض عليه التكيف مع متطلبات المنافسة والتنافسية وجعل الرهان الأساسي لهذه التحولات يرتكز على تطوير أساليب التسيير في أحد أهم الأصول للمؤسسة ألا وهي الموارد البشرية. وقد وقع اختيار ميدان الدراسة التطبيقية على مؤسسة خاصة هي مؤسسة لإنتاج المواد الدسمة، نظرا لما لمسناه من حرص القطاع الخاص على التغييرات التنظيمية وعلى التطوير والتحسين المستمرين أكثر منه في القطاع العمومي.

1. التعريف بالمؤسسة ونشاطها:

مؤسسة بروليوس وهي محل إجراء الدراسة الميدانية مؤسسة صناعات غذائية جزائرية، تابعة للقطاع الخاص، ومختصة في صناعة الزيوت والمواد الدسمة .

يعود تاريخ تأسيسها لسنة 1999، إلا أن الانطلاقة الفعلية للنشاط كانت سنة 2000 وهذا عن طريق هيكلتها و تشكيلها من خلال قدراتها الخاصة برأس مال قدره 492.643.320.00 د.ج.

حضر مقر المؤسسة بالعنوان التالي: المنطقة الصناعية بالمخرج الشرقي لمدينة عين مليلة ولاية أم البواقي، وهي تختص في إنتاج وتوزيع المواد الدسمة. تتكون المؤسسة من ثلاث وحدات إنتاجية؛ تتمثل الوحدة الأولى في وحدة لتكرير الزيت بطاقة إنتاجية قدرها 450 طن يوميا أي ما يعادل 150 ألف طن سنويا، ووحدة لمعالجة البلاستيك لإنتاج خامات التشكيل، ومقايض العلب، وسدادات القارورات، إلى جانب وحدة لإنتاج الصابون، تنتج 40 طن/اليوم. وكذلك مبنى إداري ومخزن، بالإضافة إلى مخبر تابع لمصلحة مراقبة الجودة يعنى بجودة المنتجات.

تقوم المؤسسة ميدان الدراسة بتصميم، وتطوير، وإنتاج، وتسويق الزيت، الصابون، والبلاستيك بالموصفات المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (4-1): منتجات المؤسسة

وحدة إنتاج الصابون	وحدة إنتاج الزيت	وحدة إنتاج البلاستيك
400 غ	قارورات: 5ل، 2ل، 1ل	Bouchons (1ل، 5ل، 2ل) سدادات
300 غ	نوع المنتج: زيت l'huile de palme	Priformes حامات التشكيل
250 غ	النخيل زيت l'huile de soja الصوجا	Anse مقابض

المصدر: مصلحة البيع بالمؤسسة محل الدراسة

تتوفر المؤسسة على قدرات تخزين هائلة، وتعتمد في تسيير مخزونها على تقسيم المخزن حسب احتياجات الورشات، ويتواجد المخزن بالقرب من هذه الأخيرة لتسهيل وتسريع عملية نقل المادة الأولية إلى التصنيع. ويقوم أمين المخزن باستقبال المادة الأولية، ومعاينتها، واستلام الوثائق اللازمة لدخول المادة إلى التخزين، وتسجيلها في الدفاتر حسب ترتيبها اليومي، وعند خروجها إلى التصنيع يقوم بتسجيل الكمية المستعملة.

كما تتوفر المؤسسة على وسائل نقل مختلفة لتسهيل توزيع منتجاتها، وكذا إمكانيات تكنولوجية عالية، بالإضافة لإملاكها مختلف الآلات والمعدات التي تستعملها في ممارسة نشاطها، وتسعى المؤسسة حالياً لتوسيع استثماراتها بإنشاء وحدة إنتاج جديدة مختصة في منتج LA MARGARINE المرغرين، بالإضافة لإنشاء مخزن ثاني.

توظف المؤسسة حالياً 243 عاملاً بما فيهم (الإطارات والعمال) موزعة على مختلف وحدات المؤسسة، وتركز المؤسسة على سياسة الإشهار لتصريف منتجاتها عن طريق:

- سياسة الاتصال من خلال وسائل الإعلام كالتلفزيون.

- الإعلانات

- المعارض وذلك على المستوى الوطني بغية تعريف المستهلك والسوق بمنتجات المؤسسة.

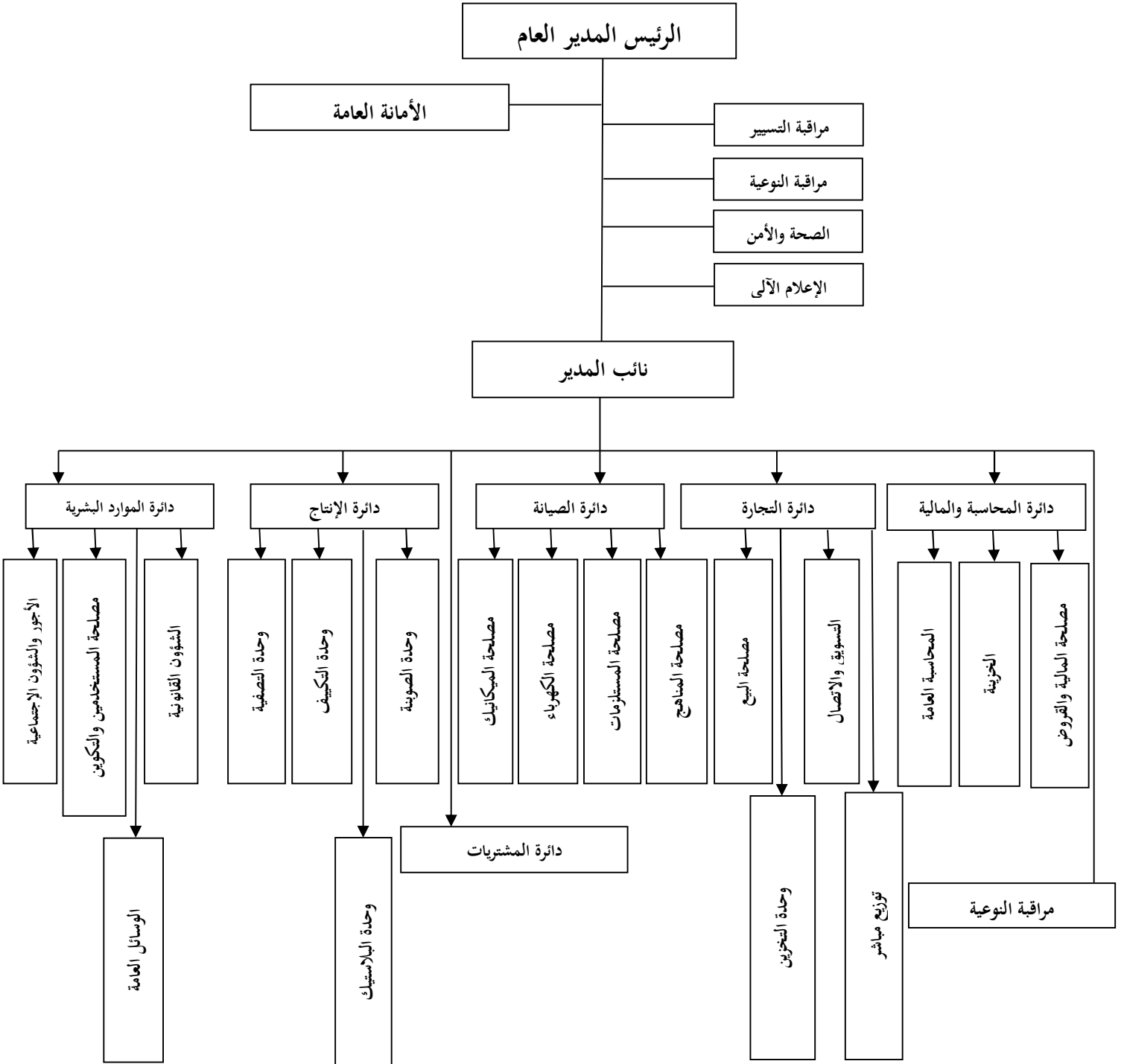
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك تماشياً مع ظروف المؤسسة و نشاطها العام .

إن المؤسسة محل الدراسة تحرص على إحداث التغييرات الملائمة على هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها وكذا تحقيق أهدافها، ويمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة. أنظر الملحق رقم 01، ص: 303.

وفيما يلي تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى المهام والمسؤوليات* التي تخص الدوائر وبعض مصالحها:

* اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة.

- 1- **الأمانة العامة:** الأمين العام يمارس مهامه تحت الإشراف المباشر للمدير العام للمؤسسة، وهو عضو في فريق إدارة المؤسسة ويعد همزة وصل بين المدير و باقي مصالح المؤسسة:
- أ- يمارس مهامه بالموازاة مع المدراء المركزيين.
- ب- يسهر على التطبيق الجيد لما جاء في الاتفاقية الجماعية وقانونها الداخلي.
- ب- المشاركة في إعداد السياسة العامة للمؤسسة.
- ج- مساعدة الإدارة العامة في تنفيذ مهامها .
- د- تحقيق الرقابة الداخلية بالتعاون مع دائرة مراقبة النوعية.
- هـ- تأمين عقد الاجتماعات في المؤسسة.
- و- الارتباط بعلاقات مع الشركاء الخارجيين (التأمينات، العدالة،...).
- 2- **مصلحة مراقبة النوعية:** تهتم بجودة ونوعية المنتج من حيث مكوناته في ورشات يقوم عليها عدد من الخبراء، وتتم المراقبة قبل الإنتاج وبعده وقبل التوزيع.
- 3- **مصلحة الصحة والأمن:** تشرف على أمن الأشخاص وصحتهم وأمن المعدات والممتلكات الخاصة بالمؤسسة، وتستقبل كل زوار المؤسسة.
- 4- **مصلحة الإعلام الآلي:** هذه المصلحة مكلفة بمتابعة وتطبيق برامج ومخططات الإعلام الآلي للمؤسسة، وتكيفة من خلال التطورات الحاصلة في وسائل الإعلام الآلي.
- 5- **مصلحة مراقبة التسيير:** تهتم بالسير الحسن لعمليات البيع، كما تنتبأ بالكميات المتوقع بيعها، وتسجل الكميات المباعة فعلا لكل منتج ثم تسجل المبيعات الإجمالية شهريا وسنوياً، وتتعامل هذه المصلحة كثيراً مع دائرة التجارة.
- 6- **دائرة الموارد البشرية:** مسؤولة عن إدارة ومراقبة جميع العمليات والمهام المرتبطة بالموارد البشرية، ومثال ذلك:
- أ- التعويضات والفوائد الأخرى.
- ب- الاختيار والتوظيف.
- ج- التكوين .
- د- طب العمل.
- هـ- الاتصال الداخلي.

و- مسك الملفات الضرورية القانونية الموافقة للتنظيم و للإجراءات المعمول بها داخليا.

ز- المشاركة في إعداد الميزانية والمخططات السنوية للمؤسسة طبقا لقرارات الأعضاء المؤهلين لهذا الغرض .

ح- إدارة مختلف المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين.

ط- إدارة الوسائل العامة.

7- دائرة المشتريات: وهي التي تشرف على تزويد المؤسسة بكل ماتحتاجه من مواد أولية ومستلزمات أخرى سواء من داخل الوطن أو من خارجه.

8- دائرة الإنتاج: يشرف مديرا الإنتاج على تصنيع مجموعة المنتجات، ويحدد أهداف الإنتاج ويسهر على تحقيقها باستعمال الموارد المتوفرة، ومن صلاحياته الإشراف على رؤساء وحدات الإنتاج المختلفة ويقوم بـ :

أ- تحليل ضغوط الإنتاج.

ب- قيادة عملية الإنتاج.

ج- إدارة أفراد دائرته.

د- مسك الوثائق الضرورية.

هـ- إعداد ميزانية دائرته.

و- متابعة العلاقات مع الزبائن.

9- دائرة الصيانة: المدير التقني مسؤول عن مجموعة الأقسام التقنية، ويقوم بـ :

أ- دراسة الطلبات حول مخطط تقني.

ب- توفير الوسائل الضرورية للإنتاج.

ج- قيادة أفراد دائرته.

د- مسك الدفاتر الضرورية طبقا للإجراءات والتنظيم الداخلي للمؤسسة.

هـ- وضع ميزانية دائرته.

وتتوفر هذه الدائرة على المصالح التالية:

لـ مصلىحة الميكانيك: تتمثل مهمتها في صيانة وتصليح مختلف التجهيزات الميكانيكية.

❖ مصلحة الكهرباء: تقوم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء، وضمان السير الحسن لمختلف التجهيزات الكهربائية وصيانتها.

❖ مصلحة المستلزمات: تهتم بتصليح الآلات التي تعمل على الحفاظ وإنتاج منتجات المؤسسة، ومراقبة جودة المواد التي تدخل في تركيبه المنتجات.

❖ مصلحة المناهج: تهتم بمراقبة الأجهزة وتصليحها، بالإضافة إلى التحكم اليومي في الوثائق والملفات التقنية التاريخية للآلات.

10 - الدائرة التجارية: مهمة هذه الدائرة هي الإشراف بصفة مباشرة ومراقبة البيع و مستوى المخزون العادي ومخزون الأمان، ومن مهامها أيضا:

أ- وضع الاستراتيجية التجارية .

ب- مدير الدائرة التجارية يطبق استراتيجية دائرته بالتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ج- قيادة الاستراتيجية التجارية للمؤسسة.

د- متابعة النتائج.

هـ- إدارة فريق العمل.

و- الاتصال والترقية.

ز - متابعة العلاقات مع الزبائن .

ح- مسك الدفاتر الضرورية طبقا للتنظيم الداخلي وللإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

ط- إعداد ميزانية دائرته.

11 - دائرة المحاسبة والمالية: تقوم بـ :

أ- تأمين التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.

ب- وضع المدير العام ضمن استراتيجيات التطوير وتنفيذ الشراكة.

ج- السهر على التأكد من العمليات المالية طبقا للتنظيم الداخلي للمؤسسة.

د- السهر على العمليات المحاسبية اليومية عملا بالمخطط المحاسبي والمالي SCF، وطبقا للتنظيم الداخلي للمؤسسة.

هـ- تنفيذ قرارات المدير العام ومجلس الإدارة.

و- المشاركة في إعداد الميزانية والمخططات السنوية للمؤسسة.

ز- المساهمة في التعريف بالأهداف الإقتصادية والمالية الموافقة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتتفرع هذه الدائرة إلى:

لـ مصلحة المحاسبة العامة: ومن مهامها تسجيل كافة العمليات عن طريق:

- القيود في اليوميات

- النقل إلى الميزانية العامة

- تحديد نتيجة الدورة الشهرية ثم السنوية

- نقل المعلومات إلى الميزانية بعد التأكد من عدم وجود الأخطاء.

لـ مصلحة الخزينة: هذه المصلحة مكلفة بمتابعة إيرادات المؤسسة والتصرف العقلاني في نفقاتها، وتتم

فيها العمليات التالية:

- متابعة الإيرادات

- متابعة النفقات

- متابعة ومراقبة التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية للمؤسسة

- مراقبة المتاحات التي تملكها المؤسسة

- الدفع للموردين عند الإستحقاق

لـ مصلحة المالية والقروض: وتهتم بالشؤون المالية للمؤسسة، وتسيير قروضها.

12- دائرة مراقبة النوعية: وتقوم بمعاينة المواد الأولية بغية تعيين مدى مطابقتها للمواصفات المعمول

بها.

إن كل هذه الدوائر تتربط بعلاقات وظيفية فيما بينها بنسب مختلفة حسب مهام كل واحدة وتكاملها مع

الأخرى، وتربطها علاقات سليمة ومباشرة بالمدير العام.

3. أهداف المؤسسة:

إن مؤسسة بروليبيوس لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى، يتمثل في إنتاج منتجات متنوعة (سبق التطرق إليها)، و للمؤسسة بالدرجة الثانية مهام أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي ترمي إليها في الأمدين؛ المتوسط والطويل.

الأهداف الاستراتيجية: تتمثل في التجديد وتحسين تكنولوجيا الإنتاج، زيادة الحصة السوقية، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية.

الأهداف الوظيفية: تحديد المسؤوليات، وضع نظام للإعلام وسير الوثائق، وضع برامج للتكوين، لكل المصالح، ورفع الإنتاجية.

أهداف وظيفة الإنتاج: إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، إعداد وتسطير برامج الإنتاج، تنظيم الناتج وتحليله وتقييمه.

الأهداف التسويقية: تطوير المنتجات، تطوير أسواق جديدة، تحسين المنتج.

بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية؛ مواكبة سيرورة اقتصاد السوق والمنافسة بقوة.

4. تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة:

لمعرفة الوضعية الحالية لمؤسسة بروليبيوس، ومعرفة التحديات التي تواجهها سواء الداخلية(نقاط القوة والضعف) والخارجية(الفرص والتهديدات)على المؤسسة تحليل كلي لبيئتها حتى تستطيع أن تقف أمام المشكل وتصحيحه،و التعرف على التغيير الملائم وتنفيذه.

أ- المحيط الإقتصادي: تقوم المؤسسة بتأدية نشاطها في بيئة تتميز بالنمو والتطور المستمرين، لهذا فهي ملزمة على التكيف مع هذه التطورات، نظرا للتأثيرات المختلفة التي تعود عليها إما سلبا أو إيجابا، لذلك يستوجب على مسيري هذه المؤسسة اليقظة الدائمة لأي تغير يحدث.

ب- التغيرات الإجتماعية: عليها الإهتمام بمتطلبات سوق العمل.

ج- التغيرات التجارية: المتعلقة بتطلعات المستهلكين ورغباتهم خاصة فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة.

د- المحيط الثقافي والإجتماعي: تتأثر منتجات المؤسسة بالعوامل الثقافية خاصة ما تعلق بكيفية عرض المنتجات، وحاجات العمالة...، لذا عليها أن تكون على يقظة دائمة لأي عملية اتخاذ قرار على أن تكون متضمنة الاهتمام بهذا الجانب، كون المؤسسة تعمل دوما على استقطاب ذوي التكوين الجامعي، لأن تحصيلهم العلمي قادر على مد المؤسسة بالعديد من الحلول التي تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة.

هـ- **المحيط التكنولوجي:** تفرض التطورات السريعة لعالم التكنولوجيا على المؤسسة اليقظة المستمرة والاستفادة من تلك التطورات كون ذلك يساعدها على تحسين منتجاتها والتميز بها، إلى جانب الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات مستعملي هذه التكنولوجيا.

و- **المحيط السياسي:** كون المؤسسة تابعة للقطاع الخاص لا يغنيها عن ترقب مختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والتشريعات التي تقرها الدولة، والمؤسسات المنافسة، وأيضا السياسة الجبائية، والرسوم، وقوانين العمل، والاستقرار السياسي للبلاد.

5. الإصلاحات التي جرت في المؤسسة:

نتيجة للتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة وكاستجابة لهذه التغيرات؛ كان لابد على المؤسسة إدخال بعض التغييرات على الموارد البشرية، والمادية وغيرها، بالإضافة إلى إدخال عامل التكنولوجيا لتسيير وتيسير نشاطها، ويمكن حصر هذه التغييرات في:

- تكوين اليد العاملة لتصبح يد عاملة كؤوة، واعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي عنه أو الاستغناء عنه.

- شراء العتاد الضروري: خلال السنوات الأولى كان بحوزة المؤسسة آلات إنتاجية محدودة، لكن بعد سنوات قليلة من النشاط، وظهور مجموعة من المنافسين للمؤسسة في سوق نشاطها، وبالإضافة لكثرة طلب الزبائن على منتجات المؤسسة، ونتيجة لهذا لجأت المؤسسة إلى الاستثمار في عدة آلات متطورة منذ سنة 2003 إلى يومنا هذا.

- اعتماد المؤسسة على نظام الإعلام الآلي بغية وضع برنامج يسهل عملية تسيير كل التعاملات مع الزبائن والموردين.

- زيادة الإستثمار في آلات الشحن، والنقل، والتوزيع من أجل زيادة قدرة المؤسسة على توزيع المنتجات عبر نقاط البيع التابعة لها.

إن هذه التغييرات التي قامت بها المؤسسة هي تغييرات متتالية منذ بداية نشاطها، سمحت بخلق قوة إضافية للمؤسسة، وتحسينات خصوصا على المستوى الإنتاجي، حيث شهد هذا الأخير ارتفاعا وجودة مقارنة مع المنافسين من خلال التسيير الحسن للموارد الكؤوة، بالإضافة إلى البرنامج (logiciel) الجديد المستعمل الذي سهل بدوره عملية تنظيم زبائن المؤسسة، ومورديها.

المطلب الثاني: الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة

تحوز المؤسسة على إمكانيات وطاقات بشرية متنوعة، تسهر على تنفيذ العمليات المختلفة المنوطة بالمؤسسة. والجدول أدناه يمثل توزيعا لمجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية المختلفة.

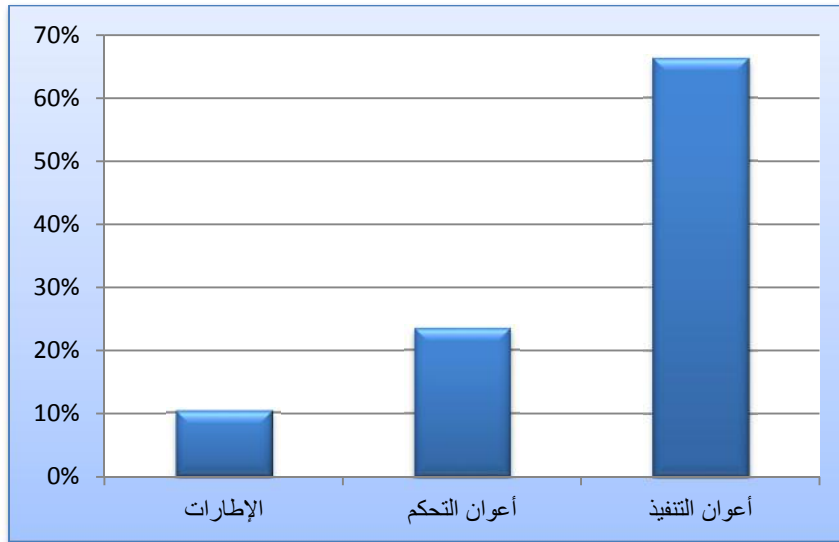
الجدول رقم (4-2) توزيع اليد العاملة على مستوى المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
10.29%	25	إطار
23.46%	57	متحكم
66.25%	161	منفذ
100%	243	مجموع العمالة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية (DRH) جوان 2013 (أنظر الملحق رقم 02، ص: 304)

والشكل التالي يعبر عن الجدول السابق:

الشكل (4-2) توزيع اليد العاملة على مستوى المؤسسة



المصدر: الجدول رقم (4-2)

1. سياسة التوظيف في المؤسسة:

تعتبر وظيفة التوظيف ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة. وإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد التوقعات من احتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا قبل شغور المناصب، وبذلك فهي تحدد مسبقاً ما إذا كانت تلجأ إلى توظيف خارجي أو داخلي عن طريق الترقية أو النقل. وفي حالة اللجوء إلى التوظيف الخارجي فيكون ذلك عن طريق الإعلانات ثم دراسة طلبات التوظيف واختيار المناسب منها.

تنتهج المؤسسة في سياستها الداخلية على التوظيف الدائم؛ والذي يمثل التوظيف الذي يكون فيه العامل أو الموظف مستقراً في منصبه ابتداءً من يوم قبوله لتولي منصب عمله إلى غاية انتهاء مدة العمل، ولهذا النوع من التوظيف جملة من المراحل:

أ/ الاستقطاب: جذب أحسن وأفضل المرشحين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة عن طريق تقديمهم لملفاتهم قصد التوظيف.

ب/ الاختيارات: الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية لإنتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظيفة (منصب العمل). حيث يتم اختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير تطبقها مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة وتتمثل في:

- مستوى التعليم، الخبرة المسبقة، اللياقة البدنية، الصفات الشخصية، المقابلة، الكشف الطبي، التعيين.

2. التحفيز في المؤسسة:

تستخدم المؤسسة في إطار تحفيزها لمواردها البشرية نظاماً للحوافز تجمع من خلاله بين الحوافز المادية والمعنوية، وتقديم منح ومساعدات، وإعانات، من خلالها يحفز العامل ويحافظ على أدائه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ففيما يخص الحوافز المادية نجد الأجور والمنح كمنحة الأقدمية، ونجد من الحوافز المعنوية؛ الترقية، الضمان الإجتماعي، وظروف العمل الجيدة؛ حيث تتوفر المؤسسة على مقر مكتمل من حيث تلاحم الإدارة فيما بينها والمصالح قريبة من بعضها البعض مما يسهل عملية الاتصال، كما نجد مصالح المؤسسة تتوفر على مزايا المؤسسة العصرية لجو العمل داخلها من حيث المكاتب وأجهزة الكمبيوتر التي تساعد وتسرع في عملية تدوين الأعمال اليومية وكذا أجهزة فاكس لتسهيل الاتصال اليومي بالزبائن، كما تتوفر على نظام الهاتف الداخلي لتنظيم الاتصالات بين المصالح والزبائن.

كما تطبق المؤسسة بعضاً من الحوافز السلبية؛ وكمثال على حالات تطبيقها؛ عند مخالفة أحد القوانين المعمول بها (التنظيم الداخلي)، أو لارتكابهم أخطاء متعمدة، أو إهانة العمال لبعضهم البعض ويتم تصنيف درجات العقوبة بناءً على درجة الخطأ المهني.

كما تستخدم المؤسسة نظاماً للأجور يتناسب مع المجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها.

3. التكوين على مستوى المؤسسة:

ترى إدارة المؤسسة في التكوين عنصراً هاماً من مكونات سياسة الموارد البشرية ويشكل وسيلة هامة للتطور ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، خاصة ضمن ما تعرفه من تطورات وتغيرات على كل الأصعدة، إضافة إلى القيد القانوني الذي يلزم المؤسسات بتنظيم أنشطة تكوين لصالح عمالها بنسبة لا تقل عن 1%، تسعى المؤسسة أخذاً في الاعتبار لأهمية وتنوع الحاجة إلى التكوين إلى إعداده بما يسمح له بتحقيق أهداف الإنتاج.

1.3. أهداف التكوين:

تسعى المؤسسة من خلال برامج التكوين إلى الإستجابة إلى ثلاث مستويات من الأهداف:

- أ- أهداف تطور المؤسسة: تتعلق هذه الأهداف بمتخذي القرار والمسؤولين، الذين يهدفون إلى رفع المؤهلات والتحضير للتحويلات التكنولوجية من خلال إشباع جزء أو كل احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة والتكيف المستمر للعاملين مع مناصب عملهم.
- ب- الأهداف البيداغوجية: تتعلق هذه الأهداف بمؤطري التكوين، وتتمثل في إكساب العمال المعارف والقدرات المهنية اللازمة بواسطة عناصر تعلم ملائمة.
- ج- الأهداف الشخصية: تتعلق بالمترشحين، حيث يمثل التكوين بالنسبة للعاملين فرصة للتكيف مع متطلبات مهنة معينة، أو إعادة المستوى .

2.3. أنواع أنشطة التكوين:

تقوم المؤسسة في إطار التكوين الداخلي للعمال، حسب احتياجاتها الخاصة، بإعداد برامج في أنواع التكوين التالية:

- أ- التكوين المتخصص: هو النشاط الذي يهدف إلى حيازة العامل لمؤهلات تسمح له بالإستجابة لكل أنواع المقتضيات اللازمة للتحكم في منصب عمل محدد (بالنسبة للعمال الجدد).
- ب- التحسين المهني أو الرسكلة: يعتبر كلاهما نشاطاً تكوينياً مكملاً؛ يهدف إلى التكيف المستمر للعامل مع منصب عمله، من خلال الرفع المستمر لمستوى معارفه، ومهاراته، وذلك في حالة اكتشاف نقص في المهارات اللازمة (تحسين)، أو أخذاً في الاعتبار المقتضيات التي يملها التطور التقني

والتكنولوجي(رسكلة). يوجه هذا النوع من النشاط فقط إلى عاملي المؤسسة، ولا يترتب عنه تغيير في المنصب.

ج- **التعليم الوظيفي:** هو النشاط الذي يهدف إلى الحيازة الفعلية من طرف العامل للمقدرة على القراءة، والكتابة، والقيام بعمليات الحساب البسيطة، إضافة إلى حيازته للمعارف القاعدية المرتبطة بمنصب عمله ومحيطه المهني.

3.3. مساهمة برامج التكوين في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية:

لم يعد التكوين أمراً اختيارياً، بل ضرورة حتمية لأي مؤسسة تهدف إلى ترقية المستوى الإنتاجي أو الخدماتي. ولاشك أن التكوين يكتسي أهمية بالغة نظراً للفوائد المرجوة منه والمتمثلة في:

أ- تنمية وتطوير مهارات وقدرات المتكون وتحسين معارفه.
ب- تقليص مهمة إشراف المدير، فتكوين الأفراد يؤدي إلى تطوير قدراتهم في أداء أعمالهم واتخاذهم القرارات المتعلقة بها.

ج- رفع مردودية العمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

د- التقليل من حوادث وإصابات العمل.

هـ- توفير الجهد والوقت والإستقرار للعامل.

كما يسعى التكوين إلى بلورة القدرات الخاصة بالعامل، توجيهها ووضعها في الإطار الملائم لإحتياجات العمل والتجاوب أكثر مع متطلباته بالتعرف على التقنيات الجديدة لترقية قدراته.

يتم التكوين في المؤسسة محل الدراسة وفق المراحل التالية:

أ- جمع(تحديد)الإحتياجات التكوينية: يقوم مسؤولو المصالح والأقسام بتحديد احتياجات مستخدميهم التكوينية، ليتم جمعها على مستوى مصلحة الموارد البشرية حيث يتم التعرف على الإحتياج للتكوين وتحديد إختصاصاته.(أنظر الملحق رقم 03، ص: 306، 305)

ب- إعداد برنامج التكوين: تقوم مصلحة الموارد البشرية بجمع كل الإحتياجات التكوينية من جميع الأقسام، و يتم وضع برنامج التكوين حسب الإحتياجات التكوينية في التخصصات التالية:

- إدارة الموارد البشرية

- الإستغلال في وحدات الإنتاج

- مالية ومحاسبة

-نظام الأمن

- الإعلام الآلي

- الصيانة

- النقل والتوزيع

ج- إنجاز ومتابعة برنامج التكوين: بعد وضع البرنامج النهائي، يشرع في تنفيذه.

د- تقييم التكوين: بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييم التكوين والتي تتم على مرحلتين:

أ/ **تقييم فوري:** يأتي بعد إنتهاء التكوين مباشرة حيث تقوم الجهة المكونة بتقييم العامل المستفيد من التكوين من خلال وثيقة محررة لهذا الغرض تحتوي على مدى استفادة العامل من موضوع التكوين.

ب/ **تقييم بعدي:** وهو تقييم من قبل المسؤول المباشر لمدى اكتساب العامل المهارات من التكوين، يتم ذلك بعد مرور 6 أشهر من نهاية التكوين عبر وثيقة التحقق من مدى اكتساب العامل للتكوين، وفي حالة كون النتيجة سلبية يخضع العامل لتكوين مكمل، أو لإعادة تأهيله في المنصب.

إن الأهمية التي يعرفها تسيير الموارد البشرية وإقحامها في استراتيجية المؤسسات تفرض على مسؤولي مصالح الموارد البشرية اليقظة بصفة مستمرة ويومية؛ فمدراء الموارد البشرية أصبحوا خلال السنوات الماضية بمثابة عمال تعتمد عليهم الإدارة في إحداث تغيير في التنظيم، كما يؤكد هؤلاء المدراء يوميا على أهمية التكوين والتنمية، ويعتبرونها الممر الوحيد للوصول إلى الكفاءة وتحقيق المؤهلات المطلوبة، وقياسا على ذلك نقول أن المؤسسة محل الدراسة تفكر في كيفية تكوين وتنمية عمالها، وحتى إطاراتها؛ لإعادة تأهيلهم وفق متطلبات وتقنيات العصر، إذ تعتمد المؤسسة على عملية التكوين المستمر لأفرادها؛ وهذا تماشيا مع المهام الجديدة المختلفة، ومن جهة أخرى لكي تفرض وجودها مع مختلف المؤسسات في إطار المنافسة، وفي إطار هذا السياق ذكر **PETER DRUCKER** أنه يؤكد على أن وظيفة المستخدمين سوف تتغير جذريا في السنوات القادمة، وسوف تعمل في مهام جديدة ومختلفة، حسب كل الاحتمالات، ولا بد أن تتأقلم مع المستجدات، وتكون ملائمة.

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة

لغرض تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة؛ سيتم التطرق إلى الإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة، وقياس تنافسية المؤسسة .

1. الإستراتيجية التنافسية المتبعة لدى المؤسسة:

في محيط يعرف تحولات متواصلة وتغيرات عميقة، وجدت المؤسسة نفسها تواجه المنافسة ذات الطابع المباشر، وغير المباشر بالإضافة إلى المنافسة المحلية، والأجنبية، فكان لابد عليها من البحث عن طريقة تمنح لها القدرة على المواجهة، والاستمرارية في ظل هذا المحيط المتغير، ومن ضمن السبل الفعالة التي ساعدت المؤسسة في تحقيق مكانتها في السوق الجزائرية هي اتباعها لاستراتيجية التمييز؛ وذلك عن طريق تمييز منتجاتها بالتركيز على جودتها مقارنة مع سلسلة من المنتجات.

إن استراتيجية التمييز الخاصة بالمؤسسة تعتمد أساسا على عاملي تميز سمحا لها بطرح منتجات ذات جودة عالية؛ ألا وهما المادة الأولية المستعملة (المستوردة)؛ واليد العاملة المؤهلة من طرف الخبرة الأجنبية.

إن الميزة التي تتصف بها مؤسسة بروليبوس؛ هي أنها تعتبر من بين المؤسسات التي تقوم بإنتاج الزيت الغذائي حسب المقاييس، أي أن للمؤسسة قابلية التأقلم مع أذواق المستهلكين، وهذا ما يعتبر ميزة استراتيجية تستحوذ عليها المؤسسة على المدى البعيد.

ومن بين الخطوط الاستراتيجية العريضة التي تتبعها المؤسسة أثناء قيامها بأنشطتها هي: العمل في إطار السوق الكلي؛ أي تستهدف كل الفئات والعينات المكونة للسوق، إذ تعتبر المؤسسة عملية تجزئة السوق إلى قطاعات تقلل من أرباح المؤسسة، وتسمح للمنافس أن يأخذ منها أهم الأسواق المربحة.

2. قياس تنافسية المؤسسة:

يتم قياس تنافسية المؤسسة بالإعتماد على محددات معينة تستخدم في تحليل ومن ثم تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، وعليه فسيتم اعتماد محددتين رئيسيتين في تحليل تنافسية المؤسسة محل الدراسة؛ وهما المردودية، وإنتاجية العمل.

1.2 تحليل نسب المردودية (الربحية):

تمثل المردودية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، ويتطلب حسابها- كباقي محددات تحليل التنافسية الأخرى- تحليلا للناتج على مستوى المؤسسة، وهو الأمر الذي يتوقف على طبيعة نشاط المؤسسة، والغرض من التحليل، ومدى توفر البيانات الضرورية، لذلك ونظرا لظروف إجراء الدراسة الميدانية فسيتم التحليل بالإعتماد على البيانات للسنوات؛ 2010، و2011، و2012، وذلك من أجل معرفة

مدى تطور مردودية المؤسسة، بالاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من دائرة المحاسبة والمالية بالمؤسسة.

وبناء على المعطيات السابقة، يتم حساب نسب المردودية كما يلي :

أ- نسبة المردودية التجارية (الإستغلالية): ويوضحها الجدول التالي:

الجدول (3-4) نسب المردودية التجارية

2012	2011	2010	المؤشر / السنوات
33133943.30	11339909.20	2128802.37	نتيجة الدورة الصافية
1539000000	131470000	4612211000	رقم الأعمال خارج الرسم
%2.1	%8.6	%0.46	نسبة المردودية التجارية

المصدر: نتائج نشاط المؤسسة (الملحق رقم 05)، ووثائق إضافية من المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية ترتفع من سنة 2010 إلى 2011 من %0.46 إلى %8.6 ، ثم تنخفض سنة 2012 إلى %2.1، حيث أن كل مائة دينار من المبيعات قد عادت بـ 0.46 دينار لسنة 2010، وفي سنة 2011 نجد أن مائة دينار من المبيعات قد عادت بـ 8.6 دينار، أما في سنة 2012 فإن مائة دينار من المبيعات قد حققت 2.1 من الأرباح. وعليه ومن خلال نسب المردودية التجارية نجد بأن المؤسسة على العموم قد حققت مقدارا معتبرا من الأرباح من سنة 2010 إلى سنة 2012، بالرغم من الإنخفاض الذي عرفته سنة 2012، والذي يرجع أساسا إلى انخفاض سعر المبيعات.

ب- نسبة المردودية الإقتصادية: ويوضحها الجدول أدناه:

الجدول (4-4) نسب المردودية الإقتصادية

2012	2011	2010	المؤشر / السنوات
33133943.30	11339909.20	2128802.37	نتيجة الدورة الصافية
3656133164.27	2702965848.93	2614974403.77	مجموع الموجودات
%0.90	%0.41	%0.08	نسبة المردودية الإقتصادية

المصدر: نتائج نشاط المؤسسة، الملحق رقم 05.

يوضح الجدول أن مائة دينار من موجودات المؤسسة قد حققت 0.08 ديناراً لسنة 2010، وعادت بـ 0.41 ديناراً لسنة 2011، في حين حققت 0.90 ديناراً من الأرباح لسنة 2012، مما يدل على تحقيق المؤسسة لنتائج سنوية جيدة، والتي تظهر من خلال نسب أرباح متزايدة على مدار السنوات الثلاثة، مما يمكننا من القول بأن الأداء الإقتصادي للمؤسسة بصفة عامة جيد خلال هذه السنوات.

ج- نسبة المردودية المالية:

الجدول (4-5) نسب المردودية المالية

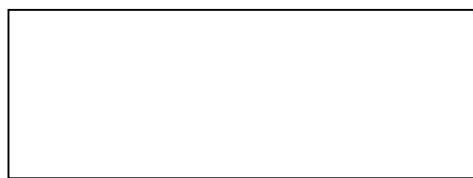
2012	2011	2010	المؤشر / السنوات
33133943.30	11339909.20	2128802.37	نتيجة الدورة الصافية
3656133164.27	2702965848.93	145619401.5	مجموع الاموال الخاصة
%29.68	%9.33	%1.46	نسبة المردودية المالية

المصدر: نتائج نشاط المؤسسة، الملحق رقم 05.

يبين الجدول ارتفاعاً في المردودية المالية من سنة إلى أخرى، حيث ارتفعت من 1.46% سنة 2010 إلى 9.33% سنة 2011 وإلى 29.68% سنة 2012، مما يدل على تحقيق المؤسسة لأداء مالي جيد، وأرباح متصاعدة انطلاقاً من إمكانياتها المالية، وذلك على مدار الثلاث سنوات الأخيرة.

2.2. إنتاجية العمل:

تعتبر إنتاجية العمل معياراً صالحاً لقياس فعالية الإنتاج، ومؤشراً هاماً لتقييم أداء المؤسسة، المرتبط بعناصرها البشرية.



$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

والجدول التالي يوضح إنتاجية العمل بالمؤسسة:

الجدول (4-6): إنتاجية العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2007-2012)

إنتاجية العمل	الإنتاج الكلي*	عدد العاملين	السنوات
0,012	20000	240	2007
0,015	21111	320	2008
0,016	18000	300	2009
0,017	19555	350	2010
0,014	22000	311	2011
0,02	20555	403	2012

المصدر: بيانات مجمعة من قبل الباحثة.

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها، يمكن القول أن الإنتاجية التي كانت سنة 2007؛ 0.012 قد ارتفعت إلى 0.015 سنة 2008، ثم تواصلت إنتاجية العمل في الإرتفاع سنتي 2009 و2010، وقد كانت سنة الانتعاش بالنسبة لإنتاجية العمل هي سنة 2012؛ أين وصلت إلى 0.02 وهو أعلى مستوى وصله الإنتاجية، ويمكن القول بناء على هذه المعطيات بأن تحسن إنتاجية العمل لايعود إلى زيادة أو انخفاض عدد العمال، وإنما يعود إلى مستوى تأهيل، وتكوين العمال بالمؤسسة، وتحسن أدائهم، وفعاليتهم، التي تؤدي إلى رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة، مما يجعلها تضاهي إنتاج المؤسسات المنافسة.

إن ما يوضحه تحليل نسب المردودية، وكذا إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة؛ هو أن أداء المؤسسة كان جيدا على مستوى الفترات التي شملها التحليل؛ حيث تميز أداء المؤسسة عموما بالجودة، ومؤشراته بالنمو والتصاعد، كما عكست إنتاجية العمل مساهمة العناصر البشرية بفعالية في تحسين مستوى الإنتاج. وعليه يعكس كل ذلك وضعية جيدة تعمل على إبقاء المؤسسة في السوق، والتأقلم، والنمو، والتوسع في الإنتاج،

*مقدرا بالوحدات.

وهذا الوضع يترجم إلى امتلاكها لمزايا التنافس التي تمكنها من الصمود أمام المنافسين في خضم بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف، بداية، على الأدوات التي تم استعمالها لجمع البيانات عن الدراسة الميدانية، ثم القيام بتحليل هذه البيانات بعدما تم تفريغها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمت، أساساً، الاستمارة والملاحظة، وتم تدعيمهما بالمقابلة.

1. استمارة الاستبيان:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في البحث لجمع البيانات التي تخدم الموضوع .

1.1. إعداد وتنظيم استمارة الاستبيان:

تعرف الاستمارة بأنها: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹.

لذلك ومن أجل الوقوف على حقيقة مساهمة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافس للمؤسسة محل الدراسة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات، تم إعداد استبيان ملائم لهذا الغرض بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة. حيث تكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة* بطريقة مبسطة كما تم استعمال عبارات صريحة وواضحة، من أجل تمكين المبحوثين من الإجابة عليها بكل سهولة وفي وقت وجيز.

ومن أجل التنظيم الجيد للاستبيان، صنفت جملة الأسئلة وفق محاور أساسية والمتمثلة فيما يلي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الأولية؛ الفئة العمالية، المستوى الدراسي، الأقدمية، والسن.

المحور الثاني: واقع التغيير في المؤسسة

المحور الثالث: أهمية التغيير ودعم الإدارة له

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، 2002، ص:123.

* أنظر الملحق رقم 04، ص307-312.

المحور الرابع: الواقع التنظيمي وآليات تطويره بالمؤسسة

المحور الخامس: أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

المحور السادس: المداخل الملائمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي

المحور السابع: متطلبات ومستلزمات إحداث التغيير والتطوير التنظيمي

المحور الثامن: واقع تنمية العناصر البشرية بالمؤسسة

المحور التاسع: المقترحات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

المحور العاشر: المهارات والكفاءات بالمؤسسة.

2.1. اختيار العينة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة والذين بلغ عددهم في جوان 2013؛ 243 عاملا. وقد تم اختيار 68 عاملا بطريقة عشوائية كعينة للدراسة، ويمثلون الأصناف الثلاثة من الأفراد (إطارات، منفذين، متحكمين) وتمثل العينة نسبة 28 % من مجتمع الدراسة، وهي نسبة تمكن من القول أن العينة تعتبر ممثلة للمجتمع المعني بشكل كبير.

2. الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها. وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور مكمل للاستبيان من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأتى تجول الباحثة في أقسام ووحدات المؤسسة سجلت العديد من الملاحظات التي أكدت صدق إجابات الأفراد على العديد من الأسئلة .

3. المقابلة: تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، فهي عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة، وقد كانت مع مدير مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة؛ بإعتباره المسؤول الأول على إدارة المصلحة وإطلاعها على جميع التقارير المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحثة وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث محل الدراسة، بغرض الحصول على المعلومات الضرورية والتي تخدم الموضوع. كما تم القيام أيضا بمقابلات أخرى مع بعض العمال من جميع الفئات، مقتصرين على طرح بعض الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات كافية حول طريقة سير العمل، وعلاقة

العمال ببعضهم البعض، كما قُدمت فكرة مبسطة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح مشكلة البحث في الميدان، وإثراء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى؛ محاولة كسب ثقة العمال وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة عامة.

وفيما يلي الأسئلة التي تم طرحها على مدير مصلحة الموارد البشرية*:

- 1- ماهي نظرتكم تجاه الموارد البشرية، هل هي أساس في تحقيق أهداف المؤسسة وثروتها الأهم؟
- 2- ماهي أهم السبل المتبعة في المؤسسة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية؟
- 3- ماهو دور نشاط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل التغيرات الراهنة؟ وما مدى حتميته؟
- 4- ماهي الأغراض والأهداف التي تحقّقها المؤسسة من تأهيل، وتكوين، وتنمية الموارد البشرية؟
- 5- ماهي البرامج التكوينية التي يتم التركيز عليها بحيث تتوافق مع الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية؟
- 6- هل ترون أن التكوين تكلفة أم استثمار في المؤسسة في ظل تطور بيئة الأعمال واشتداد المنافسة؟
- 7- هل لكم فكرة عن تجارب مؤسسات نجحت في بلوغ أهدافها؛ وذلك لإهتمامها بتنمية مواردها البشرية؟
- 8- ماهي الآفاق المستقبلية لنشاط تنمية لموارد البشرية بالمؤسسة في ظل التطورات الراهنة؟
- 9- ما مدى اعتباركم العناصر البشرية في مؤسستكم بأنهم مصدر تميزها وتفوقها؟

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التعرض من خلال هذا العنصر إلى كل من نتائج المقابلة، ونتائج الاستبيان بالتحليل والتفسير.

1. نتائج المقابلة:

* مقابلة مع السيد قروي: مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

لقد كانت المقابلة التي أجريت مع مدير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ذات فائدة، وأعطت نظرة عامة عن اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية، ضمن استراتيجيتها المتبعة في تحقيق أهدافها، ومن خلال أسئلة المقابلة تم التوصل للنتائج التالية:

- بالنسبة للسؤال الأول، والغرض منه هو معرفة المكانة التي توليها المؤسسة للعنصر البشري وما يكتسبه من أهمية في المؤسسة، وكان الجواب أن النظرة للعنصر البشري قد تغيرت عما كانت عليه في الماضي فقد أصبح أهم عنصر من عناصر الإنتاج ومصدر القيمة المضافة؛ لذا توجب الإعتناء به وإعطائه الأهمية القصوى.

- أما السؤال الثاني جاء لمعرفة هل أنشطة التنمية والتكوين وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من مواردها البشرية، فكان الجواب بأن من بين أهم العوامل التي يجب التفكير فيها بجدية أنشطة التنمية والتكوين؛ نظرا للآثار الإيجابية الناتجة عنها؛ سواء المعنوية أو المادية، ومن مختلف الجوانب.

- بالنسبة للسؤال الثالث، يأتي هذا السؤال لمعرفة هل يكفي لبناء المؤسسات في العصر الحديث استقطاب وجذب موارد بشرية مؤهلة ومدربة بصفة مستمرة ودائمة، نتيجة التغيرات السريعة في عالم اليوم، لأنه لا يمكن مواجهة المستقبل بنفس مهارات اليوم. فكان الجواب مؤكدا لأن تكوين وتنمية الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لسد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات الجديدة لتحقيق مصالح كافة الأطراف في المؤسسة.

- وعن التساؤل المتعلق بالأهداف التي تحققتها المؤسسة من تأهيل وتكوين وتنمية الموارد البشرية، يأتي هذا التساؤل لمعرفة الأهداف المحققة؛ سواء تعلم أشياء جديدة ليتم تطبيقها في واقع العمل، أو زيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل التكاليف، وكان الجواب بأنه من خلال أنشطة التكوين والتنمية يتم إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية بما في ذلك توجيه أدائهم في خدمة أهداف المؤسسة.

- أما فيما يخص السؤال المتعلق بالبرامج التكوينية التي يتم التركيز عليها بحيث تتوافق مع الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية، فقد تم طرحه لمعرفة الاتجاهات الحديثة المتبعة كاتخاذ المؤسسة مكان للتعليم والعمل في آن واحد، فكانت الإجابة بأن نشاط التكوين والتنمية تحول من سياسة إلى استراتيجية، تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل تغيير في الهدف، والأساليب والقواعد، والمبادئ القديمة.

- فيما يخص السؤال عن التكوين تكلفة أم استثمار في المؤسسة مع تطور بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة هل تكلفة نشاطات التكوين تمنع المؤسسة من برمجتها أو التقليل منها أو عكس ذلك فهي تعتبره استثمار يجب القيام به، فكانت الإجابة بأن الإنفاق في مجال

- التكوين هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في المؤسسة؛ لأن عوائده مهمة جدا، لكونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر معيارا يقاس به نجاح المنظمات.
- يهدف السؤال رقم سبعة لمعرفة هل هناك إمكانية تجاوز الصعاب والعقبات التي تقف أمام تحقيق البرامج التكوينية المرجوة إن كانت هناك تجارب سابقة ناجحة، وتمت الإجابة فيما يخص بعض المؤسسات المنافسة التي حققت نجاحات باهرة لأنها تولي أهمية كبيرة لأنشطة تنمية مواردها البشرية مما حقق لها ميزات تنافسية عديدة.
 - بالنسبة للآفاق المستقبلية لنشاط تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل التغيرات والتطورات، كان الجواب بأن هناك جهد وعمل متواصل، لإكساب العاملين في كافة المستويات الكفاءات المعرفية والمهارات اللازمة من خلال تكثيف الأنشطة التكوينية.
 - كما أكد مدير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بأن المؤسسة تعتبر العناصر البشرية لديها مصدر تميزها وتفوقها؛ نظرا لأهمية الأفراد داخل أسوار أي مؤسسة في الوقت الراهن، ونتيجة لتطور المهام الموكلة إليهم في ظل التحولات والتغيرات المشهودة.

2. نتائج الاستبيان:

لقد كانت كل الاستثمارات المسترجعة قابلة للتحليل نظرا للاعتماد على أسلوب الاستمارة بالمقابلة مع جل أفراد العينة، وسيتم حالا تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة، حيث يتم تحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة على حدة.

1.2. محور البيانات الأولية:

تتصف البيانات الأولية (الشخصية) بالعمومية وإمكانية القياس مثل السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة... الخ، وهي تحدد شخصية الفرد، وبالتالي فمن الممكن أن تكون لها علاقة بتحقيق الأداء المتميز بشكل أو بآخر.

1.1.2. الفئة العمالية:

الجدول رقم (4-7): العينة حسب الفئة العمالية التي تنتمي إليها

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
إطار	5	7.35%

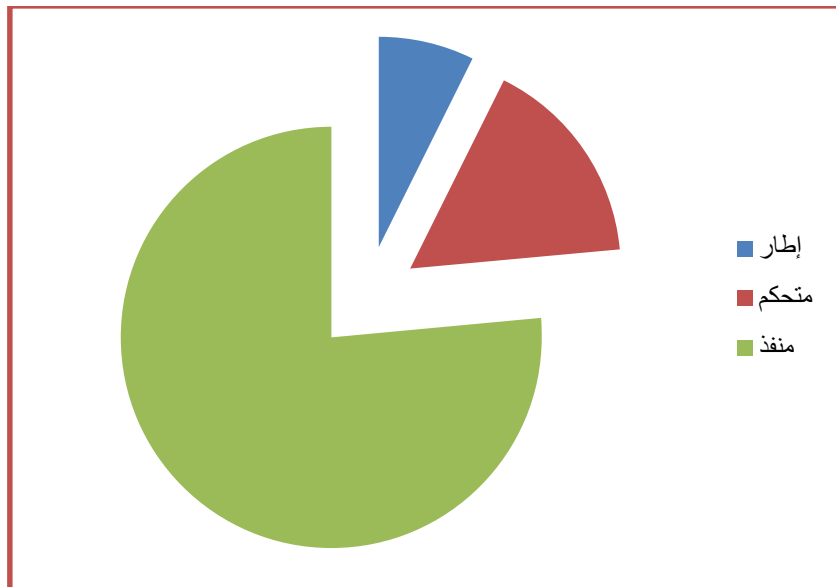
متحكم	11	%16.18
منفذ	52	%76.47
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستمارة

حسب معطيات الجدول فإن الفئة المهنية الثالثة والخاصة بأعوان التنفيذ هي التي تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها بـ 76.47%، تليها النسبتين 7.35% و 16.18% الخاصتين بالإطارات وأعوان التحكم، ويتضح من ذلك بأن العينة المعتمدة تمس جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة.

والشكل الموالي له حق التوضيح لمعطيات الجدول:

الشكل رقم (4-3) تشتت العينة حسب الفئة العمالية



المصدر: معطيات الجدول رقم (4-3)

2.1.2. السن:

الجدول رقم (4-8) : العينة حسب السن

الفئات	التكرارات	التكرارات	النسب المئوية
--------	-----------	-----------	---------------

♣ > ♥♦ 25	6	8.82%
♥♦ 25 % 31	33	48.53%
♥♦ 31 % 40	20	29.41%
♥♦ 40 % 55	7	10.29%
♣♥♦ 55	2	2.94%
♣♥♦	68	100%

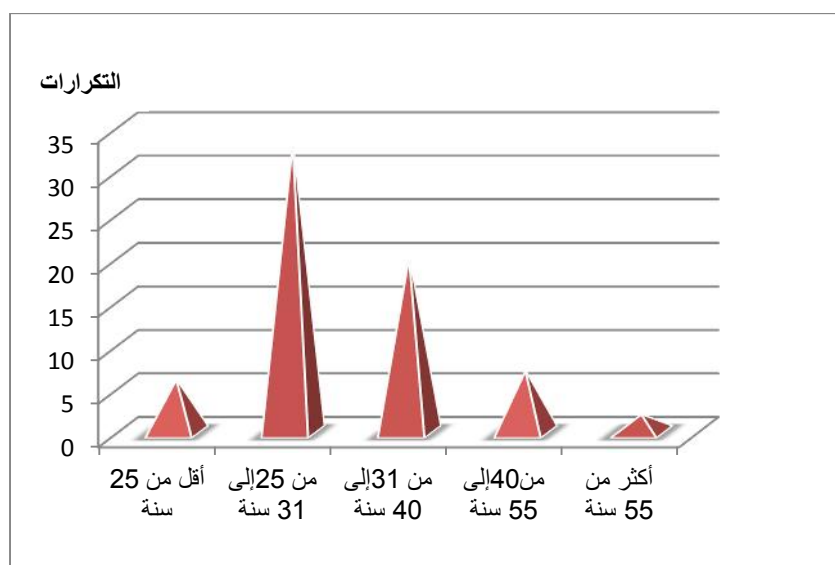
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

يوضح الجدول توزيع العينة وفقا للفئات العمرية للعمال المبحوثين؛ ومن بين هؤلاء نجد أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من 25 إلى 31 سنة بنسبة 48.53% وعددهم 33 فردا، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 29.41% وعددهم 20 فردا، ثم الفئات؛ أقل من 25 سنة، ومن 40 إلى 55 سنة، وأكثر من 55 سنة على التوالي بنسب 8.82%، 10.29%، 2.94%، وأعدادهم 6 أفراد، 7 أفراد، و فردين.

وتعتبر هذه المعطيات على أن غالبية أفراد العينة يقعون في المجالين؛ من 25 إلى 31 سنة، ومن 31 إلى 40 سنة، وهي الأعمار التي يكون فيها الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون لصالح المؤسسة، كما يقل معدل تركه للخدمة، ومعدل غيابه، وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، ويزيد رضاه عن عمله، إضافة إلى زيادة إنتاجيته، وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته، كما أن طاقة الشباب يول عليها في إحداث التغييرات، وتنفيذ أي خطط مستقبلية. إلا أن تقدم عمر الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله، وقلة إنتاجيته، وهذا ما تمثله الفئتين الرابعة والخامسة.

والشكل الموالي توضيحي ومكمل للجدول:

شكل رقم(4-4) العينة حسب السن



المصدر: معطيات الجدول رقم (4-4)

3.1.2. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-9): العينة حسب المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	8	11.76%
ليسانس	21	30.88%
شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراة)	3	4.41%
دبلوم	30	44.12%
مهندس	6	8.82%
المجموع	68	100

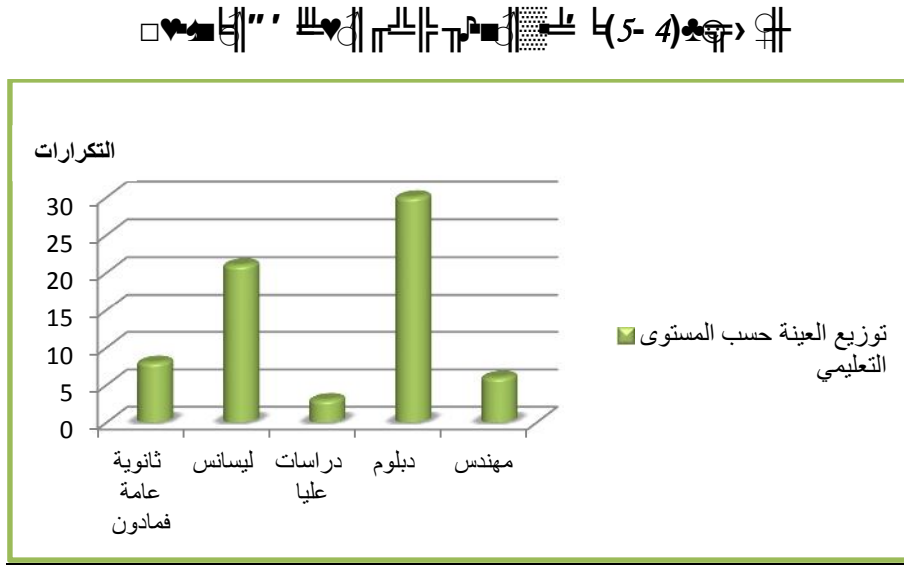
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

حسب الجدول فإن نسبة عالية من أفراد العينة يملكون دبلوم، بلغت 44.12% وعددهم 30 فردا، يليهم حملة شهادة الليسانس بتكرار نسبي قدره 30.88% وهم يمثلون 21 فردا، ثم يأتي أصحاب الثانوية العامة فمادون بنسبة 11.76%، ويبلغ عددهم 8 أفراد، يتبعهم المهندسون بنسبة 8.82%، وعددهم 6 أفراد، وأخيرا أصحاب الشهادات العليا وعددهم 3 بتكرار نسبي يبلغ 4.41% .

توضح معطيات الجدول وجود اختلاف واضح في الخلفية العلمية، وفي المعرفة التي يكتسبها كل فرد داخل المؤسسة، وتقيد درجة تعلم الأفراد في توجيه سلوك هؤلاء بشكل صحيح، يمكنهم من تحقيق

الإنتاجية المرتفعة والأداء المتميز، كما أن العنصر البشري المتعلم مطلب ضروري في عملية التغيير؛ من خلال تقبله للتغيير، والافتناع به، والعمل على تنفيذه.

وفيما يلي شكل مكمّل لتفسير الجدول:



المصدر: اعتمادا على الجدول رقم (4-9)

4.1.2. مدة الخدمة:

الجدول رقم (4-10) : العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	23	33.82%
من 5 إلى 10 سنوات	45	66.18%
أكثر من ذلك	-	-
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

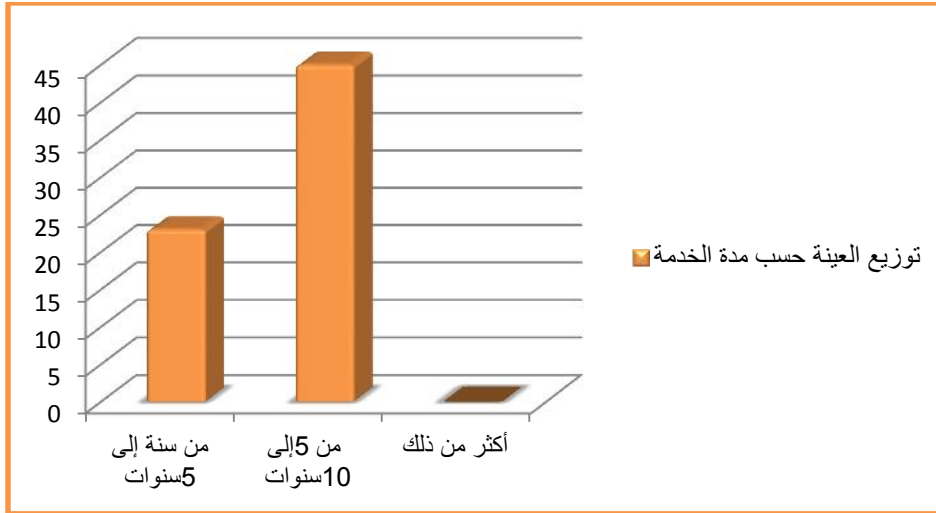
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 66.18% ممثلة لذوي الخبرة المحصورة في المجال من 5 إلى 10 سنوات، وعددهم 45 فردا، تليها نسبة 33.82% ممثلة لذوي الخدمة في المجال من سنة إلى 5 سنوات وعددهم 23 فردا مع عدم وجود أفراد تفوق مدة تواجدهم بالمؤسسة العشر سنوات.

يشكل عامل الخبرة نقطة مهمة في حياة المؤسسة حيث ينتج عنه دراية بأساليب وطرق العمل، والنظام الداخلي للمؤسسة، كما توفر الخبرة رصيдамعتبر من المهارة لدى الأفراد في أداء أعمالهم. ومن خلال

الجدول نلاحظ أن هناك تنوعاً في تشكيلة العينة؛ فهناك الأفراد الجدد (تواجههم لأقل من 5 سنوات في المؤسسة)، وهناك القدامى الذين واكبوا مختلف مراحل التغيير الذي أحدثته المؤسسة، والخبرة مؤثر إيجابي تساعد على إدارة التغيير بنجاح، وزيادة فعالية التطوير التنظيمي.

والشكل الموالي يوضح معطيات الجدول:

شكل رقم (4-6) توزيع العينة حسب مدة الخدمة



المصدر: معطيات الجدول رقم (4-10)

بعد التحليل السابق لأهم المعلومات الخاصة بالأفراد المكونين للعينة المدروسة، نرجع الآن إلى المعلومات الخاصة برأي هؤلاء الأفراد حول عدة جوانب داخل المؤسسة، والتي تتعلق بمتغيرات موضوع الدراسة.

2.2. محور واقع التغيير في المؤسسة

تم طرح الأسئلة من (1-7)¹ خاصة بهذا المحور، وتمت الإجابة عنها من طرف أفراد العينة بالمؤسسة ميدان الدراسة. وفيما يلي تحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور، وهو أهم جزء من الدراسة حيث يهدف إلى رسم معالم التغيير التي تتميز بها المؤسسة.

الجدول رقم (4-11): استجابة الباحثين للسؤال رقم 01 (هل قامت المؤسسة بالتغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
التكرارات <td></td> <td></td>		

¹ أنظر الملحق رقم 04، ص: 309.

نعم	56	82.35%
لا	12	17.64%
المجموع	68	100%

عبرت نسبة 82.35% من الأفراد أي 56 فردا على أن المؤسسة قامت بالتغيير، في حين كانت نسبة 17.64% من المستجوبين تدل على رأيهم في أن المؤسسة لم تقم بالتغيير، أي 12 فردا.

تفسر النسبة العالية من العينة المبحوثة والتي أقرت بإحداث المؤسسة للتغيير؛ بأنهم شهدوا ذلك على مدى مساهمهم المهني في المؤسسة، كما يدل ذلك على علم وإدراك الأفراد لما يحدث في المؤسسة من تغيير بهدف التطوير، والتغلب على العقبات التي تواجهها.

وفيما يخص الأفراد الذين أجابوا بالنفي على هذا السؤال؛ فيمكن إرجاع ذلك لحدائثة عهدهم بالعمل في المؤسسة، وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، وبالتالي فمن الممكن أنهم لم يلمسوا أي تغيير منذ التحاقهم بالعمل .

الجدول رقم (4-12): استجابة المبحوثين للسؤال رقم 02 (المؤسسة لديها القدرة على التغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	66.18%
لا	23	33.82%
المجموع	68	100%

ظهرت نسبة أفراد تقدر بـ 66.18% أي 45 فردا، والتي توضح أن المؤسسة لديها القدرة على التغيير، في حين عارض 23 من الأفراد هذه الفكرة، أي بتكرار نسبي قدره 33.82% .

يفسر ذلك بامتلاك المؤسسة لمتطلبات التغيير، وبدل أيضا على تنفيذ المسيرين لقرارات التغيير بكل حزم، وعملهم على حشد الموارد، والإمكانات، والطاقات التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تعرفنا عليها سابقا سواء؛ المادية، أو المالية، أو البشرية، وغيرها في عملية التغيير.

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	%86.76
لا	9	%13.23
المجموع	68	%100

تدعم نسبة 86.76% من العمال الخيار الأول، في أنه لظالما كانت التغييرات المحدثة على مستوى المؤسسة جيدة وعددهم 59 فردا، بينما عبر 9 أفراد على أن التغييرات التي أحدثتها المؤسسة لم تكن جيدة، وهم يمثلون تكرارا نسبيا قدره 13.23%.

أكدت الفئة الأولى على جودة التغييرات التي أحدثتها المؤسسة من قبل، وذلك جراء الانتفاع الذي لمستته هذه الفئة من التغيير، والمكتسبات التي طالتها منه، وتعتبر نظرة هؤلاء للأمور من زاوية واحدة، لأنهم لا يدركون إن كانت المؤسسة قد انتقلت من وضع إلى آخر أفضل جراء هذه التغييرات. وعموما فقد أجمعت نسبة كبيرة من الباحثين على جودة التغييرات التي حدثت في المؤسسة.

الجدول رقم (4-14): (هل يتم إشراككم لمناقشة أي جديد) 04

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	%11.76
لا	60	%88.23
المجموع	68	%100

يرى غالبية العمال أن المؤسسة لا تشرك مختلف المستويات لمناقشة أي جديد يطرأ، وهو رأي 60 فردا أي بتكرار نسبي قدره 88.23% في حين يرى 11.76% منهم عكس ذلك؛ أي أنه يتم إشراكهم لمناقشة أي جديد، وعددهم 8 أفراد، فالأفراد وجهة نظرهم الخاصة هي أن المؤسسة تقصر في حقهم أثناء التغيير، وذلك من خلال تجاهلهم بعدم إشراكهم في مناقشة أي جديد في المؤسسة.

الجدول رقم (4-15): (هناك سلطة إجبار لقبول التغيير) 05

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%70.59
لا	20	%29.41
المجموع	68	%100

عبرت الأغلبية من العاملين أي 48 فردا بأن المنظمة تستعمل سلطتها في إجبار العاملين على قبول التغيير، وهم يمثلون نسبة 70.59%، على عكس 20 منهم أي ما نسبتهم 29.41% والذين عبروا على أن

المؤسسة لاتستعمل سلطة الإكبار لقبول أي تغيير على مستواها. وتبين هذه النتائج؛ ضيق المجال لممنوح للأفراد للمشاركة بأرائهم، كما توضح أن هناك انقطاعا بين المستوى الإداري والعاملين قد يوجد صعوبة للأفراد في المستويات القيادية في نقل أفكارهم إلى من هم يعملون تحت سلطتهم، وبالتالي التنفيذ دون فهم مما قد يسبب نتائج سلبية.

الجدول رقم (4-16): التكرارات والنسبة المئوية

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	38.23%
لا	42	61.76%
المجموع	68	100%

كانت نسبة 61.76% تدل على أنه لا يتم إشراك العاملين في تخطيط وتنظيم عملية التغيير أي 42 فردا، في حين عبر 38.23% منهم على أنه يتم إشراكهم في ذلك أي 26 فردا. ويدل ذلك على بعد الإدارة عن الأفراد، وعلى ضعف خطوط الاتصال العمودية، وقد أكد لنا بعض الأفراد ممن عبروا على أنه يتم إشراكهم، على أن المشاركة ليست لإبداء رأيهم، وإنما فقط كممثلين للعمال في المستوى التنظيمي الذي يعملون به.

الجدول رقم (4-17): (المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	66.18%
لا	23	33.82%
المجموع	68	100%

يعتقد 66.18% من أفراد العينة بأن المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير وهم يمثلون 45 فردا، في حين يرى 23 منهم أي ما نسبته 33.82% بأن مناخ المؤسسة يقاوم كل مبادرة للتغيير. وهذا المناخ الذي لا يقاوم التغيير بإجماع الأغلبية، يعبر عن وجود ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لإحداث التغييرات؛ من طرق تفكير، وأنماط سلوكية لأعضاء المؤسسة، وقيم، وعادات، ومهارات نتاجها هو التفاعل المستمر بين أفراد المؤسسة دون وجود حواجز ولا معوقات، فالتغيير الناجح تدعمه الثقافة التنظيمية الملائمة، والتي يتضح من خلال إجابات المبحوثين بأنها متوفرة.

3.2. الجوانب التنظيمية

الجدول رقم (4-18): (لابد من إحداث التغيير التنظيمي) 01

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	64.70%
لا	24	35.29%
المجموع	68	100%

أجابت نسبة 64.70% من المبحوثين أي 44 فردا على أنه لابد من إحداث التغيير في المؤسسة، في حين أجابت نسبة 35.29% منهم أي 24 فردا بعدم ضرورة إحداث التغيير.

يفسر ذلك بأن التغييرات التنظيمية أصبحت ضرورة في حياة المؤسسات اليوم وهو ما تدركه نسبة كبيرة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، ما يعكس جانبا من حتمية مواكبة التغييرات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة. كما يتبين من ذلك درجة وعي الأفراد بما تواجهه المؤسسة من ظروف ضمن بيئة نشاطها والتي تلزمها بالتغيير، ومنه فهذه المعطيات تدل على أهمية التغيير في حياة المؤسسة.

الجدول رقم (4-19): (أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة) 02

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	77.94%
لا	15	22.06%
المجموع	68	100%

يرى 77.94% من المبحوثين بأن التغيير مهم نظرا لظروف بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة وهم يمثلون 53 فردا، بينما يرفض 15 من المبحوثين هذا الأمر أي بتكرار نسبي قدره 22.06%. وتؤكد هذه النتائج إجابات السؤال الأول من ذات المحور، حيث تدل على أهمية التغيير، خصوصا في بيئة الأعمال الحالية.

الجدول رقم (4-20): (أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة) 03

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	39.70%
لا	30	44.12%
لا أدري	11	16.18%
المجموع	68	100%

أجابت نسبة 39.70% من المبحوثين أي 27 فرداً بأن المؤسسة تحدد برنامجاً للمستقبل من أجل التغيير، في حين أجاب 30 منهم أي بتكرار نسبي قدره 44.12% بأن المؤسسة ليس لها أي برنامج للتغيير في المستقبل. أما 11 فرداً فقد أجابوا بلا أدري أي بنسبة قدرها 16.18%.

كانت أغلبية الإجابات عن هذا السؤال بالنفي و عدم العلم، الأمر الذي يدل على عدم اطلاع الأفراد على خطط المؤسسة المستقبلية من حيث ادخال التغييرات، وهو ما يؤكد وجود فجوة بين الأفراد والإدارة في هذا الخصوص.

الجدول رقم (4-21): (تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه) 04

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	91.17%
لا	6	8.82%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أن نسبة 91.17% من الأفراد تقول بأنها تدعم عملية التغيير لأن المؤسسة تسعى من خلالها للتنمية والتطوير وعددهم 62 فرداً، ويرى 6 أفراد بأنهم لا يدعمون عملية التغيير في المؤسسة مهما سعت من خلالها للتنمية والتطوير، وذلك بتكرار نسبي قدره 8.82%. فالأفراد يؤكدون دعمهم لما تقوم به المؤسسة من برامج للتغيير لأنهم يدعمون فكرة تنمية وتطوير مؤسستهم، فتطورها سينعكس عليهم وعلى أوضاعهم بنتائج إيجابية.

الجدول رقم (4-22): (تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه) 05

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	25%
لا	51	75%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 75% والتي تمثل 51 فردا تثبت وجود اتفاق بين المجيبين حول عدم تواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه، في حين ينفي 25% أي 17 فردا منهم ذلك، على أساس أن الإدارة تتواصل معهم، وتوضح لهم أهدافها من التغيير.

وبالإشارة إلى بعض المضامين الواردة في الجانب النظري والتي تخص مراحل إدارة التغيير وبالخصوص المرحلة الأولى التي تحاول المنظمة فيها تهيئة المناخ الداخلي لقبول التغيير، وذلك بتوجيه سلوك الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير، وتعريفهم بأهدافه، نجد نتائج الاستبيان والتي تخص هذا السؤال تشير إلى عكس ذلك، حيث أن إدارة المؤسسة لاتوضح رؤيا التغيير للعمال، ولا تطلعهم على أهدافه، الأمر الذي يخلق فجوة إعلام، واتصال، ونقل للمعلومة من المستويات العليا إلى المستوى الأدنى .

4.2

السؤال رقم 01: (توضيح رؤيا التغيير وأهدافه، في حين ينفي 25% أي 17 فردا منهم ذلك، على أساس أن الإدارة تتواصل معهم، وتوضح لهم أهدافها من التغيير.)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	92.65%
لا	5	7.35%
المجموع	68	100%

تؤكد الشواهد الإحصائية من خلال هذا الجدول أن نسبة 92.65% من أفراد عينة البحث أي 63 فردا يؤكدون وجود ملائمة وظيفية من خلال وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة، في حين أن نسبة 7.35% أي 5 أفراد أكدوا غير ذلك. وتدل إجابات الأغلبية بالموافقة على هذا السؤال، على أنهم على دراية كافية بالمهام المتعلقة بوظائفهم، وإن هذا الوصف الواضح لما تحتويه الوظائف داخل المؤسسة من مهام، يسمح للمؤسسة باختيار العامل المناسب لشغل الوظيفة المناسبة، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية بما يوافق مهام المنصب الذي كلف بشغله، ويضمن عدم تداخل الصلاحيات بين الوظائف.

السؤال رقم 02: (توضيح رؤيا التغيير وأهدافه، في حين ينفي 25% أي 17 فردا منهم ذلك، على أساس أن الإدارة تتواصل معهم، وتوضح لهم أهدافها من التغيير.)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	92.65%
لا	5	7.35%
المجموع	68	100%

نعم	12	17.65%
لا	56	82.35%
المجموع	68	100%

إن عدد أفراد العينة الذين يرون بأن الوصول إلى رئيس الدائرة أو المدير سهل لتقديم أي اقتراح كان عددهم 12 فردا بتكرار نسبي قدره 17.65%، بينما نجد 56 فردا والذين يشكلون نسبة 82.35% يرون بأن الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة أمر غير ممكن. إذن عن انتقال المعلومات في شكل رسمي من أعلى إلى أسفل يكون ذلك بتلقي الأوامر، وتعليمات التنفيذ لتمثل أهم جزء من المعلومات النازلة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وفي انتقالها من أسفل لأعلى فهي صعبة التحقيق.

الجدول رقم (4-25): التكرارات والنسبة المئوية للاختيارات المتعلقة بـ "هل من السهل تقديم اقتراحات للمدير أو رئيس الدائرة؟"

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	11.76%
لا	60	88.23%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 11.76% أي 8 أفراد يروا بأن المؤسسة تقوم بتفويض العاملين سلطات اتخاذ القرار، وترى نسبة 88.23% منهم أي 60 فردا بأن المؤسسة لا تقوم بتفويض سلطات اتخاذ القرار لهم، وذلك مؤشر على توجه الإدارة نحو المركزية والإستئثار بصنع القرارات.

الجدول رقم (4-26): التكرارات والنسبة المئوية للاختيارات المتعلقة بـ "هل من السهل تطوير مقترحاتكم للمدير أو رئيس الدائرة؟"

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	58.82%
لا	28	41.18%
المجموع	68	100%

من الملاحظ على الجدول أعلاه أن نسبة 58.82% أي ما يعادل 40 فردا يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على فرص تطوير لمواجهة التغيرات، في حين أن نسبة 41.18% أي 28 فردا يروا بأنه لا توجد فرص تطوير لمواجهة التغيرات ويعود سبب هذه الإجابات لما يلمسه الأفراد من فرص التطور المتاحة لهم داخل المؤسسة، واعتقادهم بأنها تمنحهم إمكانية مواجهة أي تغيير طارئ.

الجدول رقم (4-27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05 (يتسم سلم الأجور بالمؤسسة بالعدل والموضوعية)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	82.35%
لا	12	17.65%
المجموع	68	100%

تشير نسبة 82.35% أي 56 فرداً، إلى أن المؤسسة تتوفر على سلم للأجور يتسم بالعدل والموضوعية، بينما تشير نسبة 17.65% أي 12 فرداً بأن المؤسسة لا تحتوي على سلم للأجور يتسم بالعدل والموضوعية.

وينعكس وجود سلم عادل وموضوعي على شعور العمال بالاستقرار داخل المؤسسة ما يجعلهم جاهزين لتحقيق أهدافها، وهو من جهة أخرى وسيلة لجذب الكفاءات العالية، والإبقاء على الكفاءات العاملة بالمؤسسة، ويحقق نشر العدالة بين العاملين بما يوفر اتجاهات إيجابية ناحية العمل، ويوفر الاستقرار والجاهزية لإنجاح التغيير وتحقيق التطور.

الجدول رقم (4-28): (المهام موزعة وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	61.76%
لا	26	38.23%
المجموع	68	100%

إجابة المبحوثين كانت بنسبة 61.76%، أي 42 فرداً بأن المهام موزعة وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات، أما نسبة 38.23% أي 26 فرداً فتعتقد غير ذلك؛ أي أن المهام غير موزعة وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات. وهذه الإجابات دليل على ما يلتمسه الأفراد من توزيع المؤسسة للمهام وفقاً للكفاءة.

الجدول رقم (4-29): (تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	100%
لا	-	-
المجموع	68	100%

يلاحظ من إحصائيات الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين كانت بتكرار نسبي قدره 100% أي كل أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تتفاعل مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها، وذلك نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، وهذا يؤكد أن كل تغير في أوضاع المجتمع (البيئة) سوف يكون بالضرورة له انعكاس على أوضاع المؤسسة، لأن المؤسسة بالتعريف هي نظام اجتماعي ضمن النظام الأكبر المتمثل في المجتمع.

5.2. أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

في هذا المحور سوف تتم معالجة أهم مشكلة يواجهها أي تغيير من خلال تطبيقه على أرض الواقع ألا وهي المقاومة، نتيجة لما لمسناه في الجانب النظري، وتم ذلك بسؤال واحد هو: هل يزعجك أي تغيير على مستوى المؤسسة؟، بالإجابة عليه بنعم أو لا فكانت الإجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): التكرارات والنسبة المئوية (هل يزعجك أي تغيير على مستوى المؤسسة؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	35.29%
لا	44	64.70%
المجموع	68	100%

الملاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 35.29% من الأفراد في العينة أي 24 فردا أكدوا إنزعاجهم من التغيير في المؤسسة، في حين أن نسبة 64.70% أي 44 فردا أكدوا عدم إنزعاجهم من أي تغيير في المؤسسة. فالتغيير يفجر الكثير من التحديات أمام المؤسسة كما يخلق الكثير من الفرص نحو التقدم، والإرتقاء، والتطور لذا تكون هناك بوادر إنزعاج وبوادر ترحيب بالتغييرات، وقد عبرت نسبة ضئيلة من الأفراد عن انزعاجها من التغييرات في المؤسسة، وتمثلت غالبية الذين يزعجهم التغيير من الأفراد في المستوى التنفيذي، نظرا لما يشعرون به من استعلاء الإدارة عليهم، وعدم التواصل معهم فيما يخص التطورات داخل المؤسسة، في حين أبدت نسبة كبيرة من الأفراد ترحيبها بالتغيير.

▪ إن الإنزعاج من التغيير يدل على رفضه ومقاومته لذلك أضفنا السؤال الموالي: ما هي أسباب مقاومة الأفراد للتغيير؟ وتم إرفاق السؤال باقتراحات وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4-31): التكرارات والنسبة المئوية (حدد أسباب مقاومتك ورفضك للتغيير على مستوى مؤسستك)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة	3	4.41%

10	14.70%	عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير
8	11.76%	نقص المعلومات
6	8.82%	الخوف من فقدان السلطة
7	10.29%	الوقت غير الملائم للتغيير
19	27.94%	الخوف من المجهول
15	22.06%	الإرتباط بما تعود عليه الفرد من عادات
68	100%	المجموع

يمكن ترتيب نتائج الجدول أعلاه كالتالي، وهي مرتبة من أهم سبب إلى الأقل أهمية:

- الخوف من المجهول بنسبة 27.94%
- الإرتباط بما تعود عليه الفرد من عادات بنسبة 22.06%
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير بنسبة 14.70%
- نقص المعلومات بنسبة 11.76%
- الوقت غير الملائم للتغيير بنسبة 10.29%
- الخوف من فقدان السلطة 8.82%
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة بنسبة 4.41%.

ويمكن شرح هذه النسب من خلال ما جاء في الجانب النظري كما يلي:

- ♦ الخوف من المجهول هو أول ما يواجه الفرد في حياته اليومية، وكنتيجة للتفكير المنطقي فالمجهول سبب مباشر للقلق كنتيجة لعدم الأمان، فعادة ما يشعر الأفراد بالراحة في حالة عدم التغيير.
- ♦ أما الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات في العمل؛ فالإنسان بطبيعته يقوم بممارسة عادات يومية متشابهة فيكون لديه نوع من الاستجابة المبرمجة، فإذا واجه الفرد التغيير فإن هذا الميل نحو الاستجابة بالطريقة المعتادة يصبح مصدرا للمقاومة.
- ♦ عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير؛ حيث ينطلق أغلب الأفراد داخل المؤسسة من فرضية أن لا فائدة من التغيير، فهو لا يأتي بأي قيمة مضافة لا على مستوى الأفراد، ولا على مستوى المنظمة.
- ♦ نقص المعلومات حول المقصود من التغيير، وما هي المستويات التي يفترض أن يمسه، وما يترتب عليه من تغييرات في طرق العمل، أوقات العمل، الأساليب والأدوات المستخدمة في العمل، مكان العمل... الخ معلومات تبقى مجهولة في نظر العامل مما يجعله يواجه التغيير بالرفض.

♦ الوقت غير الملائم لإحداث التغيير؛ فاختيار متخذي قرار التغيير في المنظمة لوقت التغيير أمر مهم وينعكس على نتائجه، فإذا كانت الفترة غير ملائمة؛ كأن تكون المنظمة في حالة كساد، أو تدهور قد يؤدي حتماً إلى مقاومة التغيير.

♦ الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة؛ ففي الغالب يؤدي التغيير إلى إعادة توزيع صلاحيات اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة؛ ومن أمثلة التغيير في هذا المجال نجد (أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل،... الخ) التي ينظر إليها كعوامل تهديد من قبل المشرفين.

♦ الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة؛ حيث يُنظر إلى التغيير على أنه إلزام للفرد لتعلم مهارات وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وبالتالي تهديداً للمهارات الحالية، خاصة إذا لم يكن للفرد الرغبة في تعلم أشياء جديدة.

الجدول رقم (4-32): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (تعتمد المؤسسة على الاتصال لتفادي المقاومة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	19.12%
لا	55	80.88%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن 13 فرداً موافقون على أن المؤسسة تعتمد الاتصال لتفادي المقاومة بتكرار نسبي قدره 19.12%، في حين يرى 55 فرداً بأن المؤسسة لا تعتمد أسلوب الاتصال لتفادي المقاومة أي بنسبة 80.88%. ولأن أسلوب الاتصال يكون قبل الشروع في التغيير؛ من خلال مناقشة الأفكار بوضوح وصراحة من أجل إدراك الموظفين لمبررات التغيير، فتدل إحصائيات الجدول على عدم قيام إدارة المؤسسة بالتواصل مع الأفراد قبيل الشروع في تطبيق التغيير.

الجدول رقم (4-33): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 04 (تعتمد المؤسسة على المشاركة لتفادي المقاومة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	7.35%
لا	63	92.65%
المجموع	68	100%

يرى ما نسبته 92.65% أي 63 فرداً بأن المؤسسة لا تعتمد أسلوب المشاركة لتفادي المقاومة، في حين يرى 5 أفراد بأن المؤسسة تعتمد المشاركة لتفادي المقاومة بتكرار نسبي قدره 7.35%. والمشاركة في تخطيط التغيير وتنفيذه تنقص من ردود الفعل السلبية اتجاهه من قبل الأفراد، لذلك فعدم اعتماد المؤسسة على هذا الأسلوب، قد يكون سبباً في الإنزعاج من التغيير، وإظهار الأفراد لبوادر الرفض والتي قد لا تحمد عواقبها.

6.2. المداخل والآليات الملائمة لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين

الجدول رقم (4-34): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 01 (إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	80.88%
لا	13	19.12%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 80.88% أي 55 فرداً أجابت بأن إتاحة الفرصة للقيادات الشابة لتسهم في التغيير مدخل ملائم لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين، بينما كانت نسبة الراضين لأن يكون إعطاء الفرصة للقيادات الشابة لإحداث التغيير مدخلا يسهم في إحداث التغيير والتطوير 19.12% أي 13 فرداً. وحسب الأغلبية من العينة فالاعتماد على الطاقات الشابة في صناعة التغيير وتحقيق التطوير عامل مهم وأساسي، بحيث يدفع بالتغيير إلى الأمام من خلال ما يحمله هؤلاء من إيجابية.

الجدول رقم (4-35): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 02 (تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	73.53%
لا	18	26.47%
المجموع	68	100%

ترى نسبة 73.53% أي 50 فردا بأن تقدير المؤسسة لأصحاب المواهب وتسليمهم المسؤولية آلية ضرورية لإحداث التغيير، في حين أن نسبة 26.47% أي 18 فردا ترى بأن تسليم أصحاب المعرفة والمواهب المسؤولية، وإشعارهم بالتقدير غير مهم كآلية لإحداث التغيير والتطوير.

وبالنظر إلى تسليم العاملين زمام المسؤولية فهو يمنحهم مسؤولية إحداث التغييرات الضرورية، ويجعل المنظمة أكثر مرونة، وتكيفاً من خلال المساهمة الفعالة لعناصرها البشرية (تمكينهم)، ولأن الأفراد هم مصدر المعرفة الضمنية كمصدر داخلي للحصول على المعرفة، وهم الفاعلون ضمن إدارة المعرفة كتوجه إيجابي لنجاح التغيير في المؤسسة، فذلك يحقق فعالية وكفاءة عملية التغيير من خلالهم.

الجدول (4-36): (توفير حوافز مادية و معنوية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	54.41%
لا	31	45.59%
المجموع	68	100%

من معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 54.41% من المبحوثين أي 37 فردا ترى بأن وجود حوافز مادية وأخرى معنوية يعد مدخلا أساسيا لإحداث التغيير، والنسبة المتبقية هي 45.59% وتمثل 31 فردا ممن يرون عدم جدوى الحوافز بنوعها كمدخل يدفع للتغيير. ومما لاشك فيه أن التحفيز ضروري ومهم لتفعيل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي من بينها مشروع التغيير، وذلك من أجل بعث روح المشاركة والتعاون لدى الأفراد من أجل التطوير.

الجدول (4-37): (توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	58.82%
لا	28	41.18%
المجموع	68	100%

يمكن توفير أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة من إحداث التغيير وهو آلية أساسية في ذلك، وهو الرأي الراجح لدى أفراد العينة ممن قدم لهم السؤال والبالغ عددهم 40 فرداً، أي بتكرار نسبي يبلغ 58.82%، ومن العينة أيضاً نسبة 41.18% أي 28 فرداً لا يوافقون على ذلك. وهذه النتائج تتوافق مع أهمية إعلام كل المستويات في المؤسسة بجدوى التغيير، وأهدافه، وخططه، وتوفير المعلومات الضرورية والتي تدعم سير عملية التغيير بنجاح، وتخفف حدة المقاومة، والانزعاج من التغيير.

الجدول (4-38): التكرارات والنسب المئوية (تنظيم لامركزي يوزع المسؤوليات والصلاحيات)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	73.52%
لا	18	26.47%
المجموع	68	100%

توزيع المسؤوليات والصلاحيات مدخل لإحداث التغيير والتطوير اللازمين من خلال معرفة كل فرد بمهامه خصوصاً فيما يتعلق بعملية التغيير، وإعطائه سلطات معينة في حدود قيامه بهذه المهام، ونسبة 73.52% من الأفراد هي من رأيت ذلك أي 50 فرداً، في حين ترى نسبة 26.47% منهم أن توزيع المسؤوليات والصلاحيات غير ملائم من أجل إحداث التغيير التنظيمي. إلا أن الراجح هو أن إستحواذ الإدارة على كثير من الصلاحيات، والمسؤوليات، وعدم تمكين العاملين في المستويات الأخرى من المبادرة والمبادأة، وعدم تفويض الصلاحيات لهم كلا في تخصصه لا يخدم نجاح وسير التغيير والتطوير، وذلك لأن عدم توفر الأفكار، والمبادرات من المستويات الأخرى في المؤسسة وعدم توزيع المهام، لا يدعم نجاح العملية.

7.2. المتطلبات والمستلزمات المهمة لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي

الجدول (4-39): التكرارات والنسب المئوية (توزيع المهام)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	89.70%
لا	7	10.29%

المجموع	68	%100
---------	----	------

لابد من وضوح أهداف التطوير التنظيمي هذا ما أكدته نسبة 89.70% من العينة أي 61 فردا، وذلك من أجل إحداث التغيير والتطوير اللازمين الذين تحرص عليهما إدارة المؤسسة، ويعتقد 7 فقط من أفراد العينة عدم جدوى وضوح أهداف برنامج التغيير لكي يحدث التغيير، وكانت هذه الإجابة بتكرار نسبي قدره 10.29%. فوجود أهداف واضحة وتكون الإدارة مقتتعة بها، مع خطة شاملة للتطوير يتوافق مع نجاح إنجاز أهداف التطوير والتغيير.

الجدول رقم (4-4): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%61.76
لا	26	%38.23
المجموع	68	%100

يرى 42 فردا أهمية المشاركة الفعالة للأفراد في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، بنسبة 61.76%، و نسبة 38.23% منهم أي 26 فردا، يرون عدم أهمية هذه المشاركة.

إن برنامج التطوير مهم بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة وبالتالي فمشاركتهم الفعالة في التطوير مهمة، بحيث أن عزلهم عن القيام بذلك يخلق فجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، هذه الأخيرة يجب توجيهها نحو هدف المؤسسة الأساسي من خلال تفعيل مشاركتهم في العملية.

الجدول رقم (4-4): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	%73.53
لا	18	%26.47
المجموع	68	%100

يرى 50 من أفراد العينة بأن القيادات المدعمة للتغيير، والمتقبلة له، والمؤمنة بأهميته متطلب أساسي لإحداث التغيير والتطوير التنظيميين، وكانت الإجابة بتكرار نسبي قدره 73.53% . ويرى 18 منهم أن تقبل القيادات للتغيير ليس متطلبا مهما لإحداث التطوير المطلوب أي بتكرار نسبي 26.47%. ولأن للقيادات دور بالغ الأهمية في إدارة التغييرات فتقبلهم له منذ البداية وإيمانهم بأهدافه مطلب ضروري حتى يؤمن المرؤوسون بالتغيير وبأهدافه.

الجدول رقم (4-42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 04 (موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	86.76%
لا	9	13.23%
المجموع	68	100%

تظهر نسبة 86.76% من العينة أي 59 فردا بأن توفر موارد بشرية مؤهلة ضروري للتطوير التنظيمي، وترى نسبة 13.23% أي 9 أفراد بأن توفر الموارد البشرية المؤهلة غير ضروري للتطوير والنهوض بالمؤسسة. وهذه النتائج تعكس إجماع غالبية الأفراد على ضرورة تأهيل العناصر البشرية في المؤسسة لتحقيق التطوير، فالتطوير مدخل تغيير يركز على الإنسان بما يحمله من عادات، سلوكيات، اتجاهات، قدرات ومهارات، والإدارة الناجحة في التطوير هي التي تهتم بالأفراد.

الجدول رقم (4-43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05 (إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	63.23%
لا	25	36.76%
المجموع	68	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن 43 فردا أي ما نسبته 63.23% كانت إجابتهم مؤيدة لأن وجود إدارة متطورة للتدريب، ومواكبة للتغيرات مطلب ضروري من أجل إحداث التطوير والتغيير التنظيمي، بينما أجابت نسبة 36.76% أي 25 فردا بأن وجود إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات لا يعد مطلباً ضرورياً لإحداث التغيير التنظيمي. ويتضح من ذلك أن استحداث طرق جديدة لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له أهمية بالغة في مواكبة التغيرات وإحداث التطورات.

الجدول رقم (4-44): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 06 (لوائح عمل مرنة ومتطورة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	82.35%
لا	12	17.65%
المجموع	68	100%

يوافق 56 فردا أي بتكرار نسبي قدره 82.35% على أن توفر لوائح عمل مرنة ومتطورة يعد من متطلبات إحداث التغيير التنظيمي، في حين يتفق 12 فردا أي بتكرار نسبي قدره 17.65% على أن وجود لوائح عمل مرنة ومتطورة غير ضروري، وليس مطلوبا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي. ولأن التطوير مدخل تغيير يركز على تغيير اللوائح، فلا بد من العمل على ذلك بما يساهم في إحداث التطوير المطلوب.

الجدول رقم (4-45): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 07 (التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	54.41%
لا	31	45.59%
المجموع	68	100%

أكد 37 فردا أي بنسبة 54.41% على أن إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم يعد من متطلبات إحداث التغيير التنظيمي، وأجاب 31 فردا أي بنسبة 45.59% بأن إعادة تسكين العمال في وظائف تناسب اختصاصاتهم ليس مطلوبا مهما من أجل إحداث التغيير التنظيمي. والخيار الذي أجمع عليه العمال هو ما يحرص عليه مدخل إعادة الهندسة، من خلال التقليل من إعادة التوظيف في المستقبل، وذلك بالعمل على تحقيق التوافق الآني بين شاغل الوظيفة، ومهامها.

الجدول رقم (4-46): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 08 (التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	57.35%
لا	29	42.65%
المجموع	68	100%

الملاحظ من الجدول أن 9 فرداً أي بتكرار نسبي قدره 57.35% أجابوا بأن التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد متطلب أساسي لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب، في حين أجاب 29 فرداً أي بنسبة قدرها 42.65% بأن التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد ليس متطلباً أساسياً من أجل إحداث التغيير التنظيمي. وعليه فتوفير المعلومات الكافية للأفراد عن أهداف عملية التغيير، وبكل وضوح وشفافية يدعم التغيير، من خلال زيادة إحساس الأفراد بالأهداف التنظيمية وبالملكية.

8.2. واقع تنمية العناصر البشرية بالمؤسسة

الجدول رقم (4-47): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 01 (تهتم المؤسسة بأن يتلقى الأفراد تحفيزات متنوعة لدعم عملية التغيير)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	52.94%
لا	32	47.06%
المجموع	68	100%

الملاحظ من نتائج الجدول بأن 32 فرداً أي ما نسبته 47.06% يرون بأن المؤسسة لا تدعم عملية التغيير من خلال تقديم تحفيزات متنوعة للأفراد، في حين يرى 36 فرداً أي بتكرار نسبي 52.94% بأن المؤسسة تمنح الأفراد تحفيزات متنوعة لدعم عملية التغيير. وتؤكد هذه النتائج أن التحفيز بأشكاله مهم؛ حيث يشجع على أخذ الأفراد لمبادرات الإدارة بالاعتبار، والتفاني في تطبيق التعليمات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، ومن ذلك أهداف برامج التغيير، وعن المؤسسة محل الدراسة فحسب الأفراد فهي تهتم بمنح تحفيزات متنوعة لأفرادها، وهو الأمر الذي سيدعم التغيير بشكل أو بآخر.

الجدول رقم (4-48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 02 (تهتم المؤسسة بتعليمك كل جديد)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	76.47%
لا	16	23.52%
المجموع	68	100%

أجاب 52 فرداً أي بتكرار نسبي قدره 76.47% بأن المؤسسة تهتم بتعليمهم كل جديد، في حين أن 16 من أفراد العينة، أي بتكرار نسبي قدره 23.52% ينفون ذلك عن المؤسسة. وتدل هذه النتائج على ما يلمسه غالبية الأفراد من عناية المؤسسة بتعليمهم كل جديد يحتاجون لتعلمه.

الجدول رقم (4-49): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (تهتم المؤسسة بتكيفك مع المعطيات والظروف الجديدة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	82.35%
لا	12	17.65%
المجموع	68	100%

تهتم المؤسسة بتكيف الأفراد مع الظروف الجديدة هو الأمر الذي أكده 56 فرداً في العينة، بتكرار نسبي قدره 82.35%. ويرى 12 فرداً، بنسبة 17.65% أن المؤسسة لاتهتم بتكيفهم مع الأوضاع الجديدة التي تعرفها المؤسسة. وهي إجابات تؤكد وتدعم نتائج السؤال السابق، فيما يخص عناية المؤسسة بتكيف الأفراد وتعليمهم لغرض التكيف مع المستجدات، ويدل ذلك على أن المؤسسة تضع التغييرات في اعتبارها، وتستجيب لها بتجديد كامل إدارتها ووظائفها، وخاصة وظائف إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (4-50): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 04 (هل المؤسسة لديها استراتيجية واضحة المعالم)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	51.47%
لا	33	48.53%
المجموع	68	100%

نسبة 51.47% هي من الأفراد الذين يعتقدون أن للمؤسسة استراتيجية لتطوير وتنمية العاملين لديها وهي تمثل 35 فرداً، ويخالفهم في ذلك 33 فرداً أي ما نسبته 48.53% ممن يعتقدون بأن المؤسسة ليست لديها استراتيجية لتنميتهم. ففي الظروف المتغيرة لابد من صياغة الأدوات والاستراتيجيات اللازمة للمواجهة، والاستراتيجية التنموية هي الطريق الذي يحدد المتطلبات الخاصة بالوظائف لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية، ووفقاً لإجابات الأفراد فالمؤسسة لها استراتيجية فيما يتعلق بمجال تنمية أفرادها.

الجدول رقم (4-51): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05 (تهتم المؤسسة بتطوير برامج تدريبك)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	66.18%

لا	23	%33.82
المجموع	68	%100

نسبة 33.82% هي من الأفراد الذين يعتقدون أن المؤسسة لا تقوم بتطوير برامج تدريب العاملين لديها أي 23 فرداً، ويخالفهم في ذلك 45 فرداً، أي ما نسبته 66.18% ممن يرون بأن المؤسسة تهتم بتطوير برامج تدريبهم. فعمليات التغيير تتأثر بمستوى مهارات العناصر البشرية، وتؤثر كذلك في تنمية وتطوير هذه المهارات، لمواجهة التحديات التي تخلفها التطورات.

وتدعم وظيفة التنمية في المؤسسة إنجاز استراتيجيات التغيير، وتحقق مبدأ عملية التدريب المتمثل في مواكبة التطوير، ولأن التدريب هو المحدد لنوعية الموارد البشرية فالمؤسسة تحرص على تزويد أفرادها بالمهارات الضرورية، بما يوفر إحداث تغيير إيجابي للعمال لمواجهة تطور أساليب العمل.

الجدول رقم (4-52): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 06 (توضيح مفاهيم الجودة للأفراد)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%29.41
لا	48	%70.59
المجموع	68	%100

الملاحظ من الجدول أن 20 فرداً أكدوا بأن المؤسسة توضح لعمالها مفاهيم الجودة أي بتكرار نسبي قدره 29.41%، بينما أجاب 48 فرداً أي بتكرار نسبي قدره 70.59% بأن المؤسسة لا تقوم بتوضيح مفاهيم الجودة لعمالها. ولعل عدم اهتمام المؤسسة بتوضيح هذا المفهوم يرجع لعدم عزمها على تبني إدارة الجودة الشاملة على المدى القريب، بالرغم من اهتمامها بجودة منتجاتها من خلال ما تقوم به دائرة مراقبة النوعية والجودة.

9.2. المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

الجدول رقم (4-53): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 01 (وعي المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	%63.23
لا	25	%36.76

المجموع	68	%100
---------	----	------

لا بد من وعي العاملين كما المدراء بما تتضمنه الجودة الشاملة من مفاهيم، وهو ما ييسر التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد أكد 43 من الأفراد على هذا بتكرار نسبي قدره 63.23%، واختلف معهم 25 من الأفراد ممن يرون أن وعي العاملين والمدراء بما تتضمنه الجودة الشاملة من مفاهيم لا ييسر تطبيقها، بتكرار نسبي قدره 36.76%. ففي مدخل إدارة الجودة الشاملة، على الجودة أن تندمج في ثقافة المؤسسة، وعليه يجب نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة واستيعابها بدءاً من المستويات العليا ووصولاً إلى المستويات الدنيا.

الجدول رقم (4-54): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 02 (توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	%80.88
لا	13	%19.12
المجموع	68	%100

من بين ما يسهم في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو توفير برامج تدريبية متخصصة في ذلك، وتشهد نسبة 80.88% بذلك وتأييده، أي 55 فرداً، في حين تنفي نسبة 19.12% ذلك أي ما عدده 13 فرداً. ولأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح؛ حيث يركز مدخل الجودة على الإنسان، فللتدريب المتخصص أهمية بالغة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (4-55): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%52.94
لا	32	%47.06
المجموع	68	%100

حين يشارك العاملون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فإن ذلك يرفع من معنوياتهم ويمكنهم من التفاعل بإيجابية بما يخدم أهداف المؤسسة، وهو ما يمكن أيضاً من تحقيق مدخل الجودة الشاملة بيسر داخل

المؤسسة، وإن نسبة 52.94% يوافقون هذا الرأي وعدددهم 36 فردا من العينة المبحوثة، واختلف معهم ما نسبته 47.06% أي 32 فردا من العينة المبحوثة، حيث يرون بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لا يدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

ولأن مشاركة الأفراد هي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية، حيث أن هذه الأخيرة إدارة تشاركية تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين على حد سواء، فتطوير إجراءات الاتصال بينهم، والتشارك في اتخاذ القرارات لإنجاز المهام بصورة جيدة أمر مهم .

الجدول رقم(4-56): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 04(تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	73.53%
لا	18	26.47%
المجموع	68	100%

يعمل التحفيز على رفع معنويات العمال كما القيادات، ويكون نتيجة ذلك تحسن أدائهم، وارتفاع معنوياتهم بما يمكن من تطبيق الجودة الشاملة، هذا الأمر أكدته نسبة 73.53% من الافراد أي 50 فردا، وما تبقى منهم أي ما نسبته 26.47% كانوا ينظرون إلى ذلك من منظور معاكس، أي أن تحفيز العاملين لا يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهم يمثلون 18 فردا.

الجدول رقم(4-57): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05 (توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	58.82%
لا	28	41.18%
المجموع	68	100%

يعد توفير الكوادر المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مطلبا أساسيا، وهو ما أكد عليه ثلثة من أفراد العينة بلغت نسبتهم 58.82% أي 40 فردا، بعكس مجموعة منهم والتي نسبتها 41.18% أي 28 فردا،

والتي لاتعطي للكوادر المؤهلة وتوفرها أي دور في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم(4-58): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 06 (تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	66.18%
لا	23	33.82%
المجموع	68	100%

أجابت نسبة 66.18% من أفراد العينة بنعم على هذا السؤال أي 45 فرداً، وذلك يعبر عن عدم اقتناع الأفراد بالنزعة الفردية، وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وأن جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالمهام الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة، وأنها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين ومنه تحقيق أداء جيد، وعليه فإن العمل الجماعي والتعاوني يدفع إلى الجودة في العمليات والنشاطات ما ينتج عنه تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (من خلال تحقق مدخل العمل كفريق). بينما ترى نسبة 33.82% من الأفراد بأن العمل الجماعي لايسهل تطبيق الجودة الشاملة، وهم يمثلون 23 فرداً .

10.2. المهارات والكفاءات بالمؤسسة

الجدول رقم(4-59): استجابة المبحوثين للسؤال رقم 01 (على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
شهادة علمية أو مهنية	47	69.12%
خبرة في مجال معين	35	51.47%
بدون مؤهل	12	17.64%
المجموع	68	100%

الملاحظ من نتائج الجدول أن 47 فرداً أكدوا أن المؤسسة اختارتهم على أساس شهادة علمية أو مهنية أي بتكرار نسبي قدره 69.12% ، بينما أجاب 35 فرداً؛ أي بتكرار نسبي قدره 51.47% بأنهم وظفوا على أساس خبرتهم في مجال معين. بينما أجاب 12 فرداً من أفراد العينة المبحوثة أي بتكرار نسبي قدره 17.64% بأنهم عينوا في المؤسسة وهم لا يملكون أدنى مؤهل. فالمؤسسة إذن تحرص على استمالة وجذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار الأفضل منهم مما يسمح ببناء قوة عمل فعالة، ومن خلال ذلك تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها، والاعتماد عليهم كطرف أساسي في التغيير؛ وتدل الخبرة على توفر المهارات التقنية التي تتطلب خبرة مكتسبة عن طريق الممارسة، كما أن حملة الشهادات العلمية يعكسون توفر جانب من المعرفة والعلم بالمفاهيم العلمية، وتطبيقاتها العملية.

الجدول رقم (4-60): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 02 (هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة غير منصبك؟ إذا كان جوابك نعم فهل:)

العبرة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة غير منصبك؟	نعم	20	29.41%
	لا	38	55.88%
	لأدري	10	14.70%
	المجموع	68	100%
هذا راجع إلى :	أنك على دراية بمهام هذا المنصب	4	20%
	أنك تملك مهارات وخبرة كافية	6	30%
	إذا اقتضت الضرورة ولا يوجد من يشغل المنصب	10	50%
	المجموع	47	100%

يرى غالبية المبحوثين وذلك بنسبة 55.88% ، أي 38 فرداً أنهم لا يستطيعون شغل منصب غير منصبهم. وقد أجاب 20 من العمال على استطاعتهم شغل منصب آخر في المؤسسة بتكرار نسبي 29.41% ، في حين أجاب البقية أي 10 أفراد بلأدري على هذا السؤال أي بتكرار نسبي قدره 14.70% .

ورغم النسبة القليلة التي عبرت عن استطاعتها شغل منصب غير منصبها في العمل، إلا أن ذلك إن دلّ على شيء فهو يدل على إيجابية لدى العاملين تزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبإمكانياتهم الفردية، وقدرتهم على تحمل أعباء الوظيفة، وهو ما يؤثر على استعدادات العمال وقابليتهم للتكيف. وتعتبر الفئتين الأخريتين والتي تمثلت في الإجابات بالنفي أو عدم الدراية؛ على نوع من عدم الثقة بالذات وهو عامل سلبي يؤثر على الأداء .

وبإدراج الشق الثاني من السؤال؛ يرجع العمال سبب مقدرتهم على شغل أي منصب داخل المؤسسة من غير مناصبهم الفعلية بالدرجة الأولى إلى "إذا اقتضت الضرورة ولايوجد من يشغل المنصب"، وذلك بتكرار نسبي قدره 50% وعددهم 10 أفراد، وبدرجة ثانية إلى "يملكون مهارات وخبرة كافية" بتكرار نسبي قدره 30% وعددهم 6 أفراد، وبدرجة ثالثة "لأنهم على دراية بمهام هذا المنصب" وذلك بتكرار نسبي قدره 20%، وعددهم 4 أفراد. وتعكس غالبية الإجابات استعداد الأفراد لتقديم خدماتهم للمؤسسة عند الضرورة.

الجدول رقم (4-61): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03 (هل سبق وأن تلقيت برنامجاً لتكوينك أثناء أداء مهامك بالمؤسسة؟ أين تلقيت التكوين؟)

العبارة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل سبق وأن تلقيت برنامجاً لتكوينك أثناء أداء مهامك بالمؤسسة	نعم	47	69.12%
	لا	21	30.88%
	المجموع	68	100%
أين تلقيته؟	في المؤسسة	37	78.72%
	في معاهد متخصصة بالوطن	10	21.28%
	في معاهد خارج الوطن	-	-
	المجموع	47	100%

تبين نتائج السؤال رقم ثلاثة في شقه الأول والمتعلق بتلقي العمال لبرنامج تكوين أثناء أدائهم لمهامهم داخل المؤسسة، بأن 47 من أفراد العينة قد تلقوا التكوين، بتكرار نسبي قدره 69.12%، في حين أجاب 21 فرداً من العينة، أي بتكرار قدره 30.88% بأنهم لم يتلقوا تكويناً أثناء أدائهم لمهامهم داخل المؤسسة.

وبإدراج الشق الثاني من ذات السؤال السابق، والذي يدور حول مكان إجراء التكوين فقد كانت الإجابات كالتالي:

- أكبر عدد من المكوّنين والمقدر بـ 37 فرداً، أكدوا تلقيهم للتكوين داخل المؤسسة، أي بتكرار نسبي قدره 78.72%.
- 10 أفراد من المكوّنين، أجابوا بأنهم تلقوا التكوين في معاهد متخصصة داخل الوطن بتكرار نسبي قدره 21.28%.
- أما فيما يتعلق بالتكوين خارج الوطن فإن عدد المجيبين بهذا الخيار.

فالمؤسسة إذن تنظر للتكوين على أنه عنصر مهم من أجل سهولة تعدي العامل للعقبات، وذلك من خلال توفير التكوين اللازم لمواجهة التغيرات، وهو ما لمسناه من خلال ما أكدته نسبة معتبرة من الأفراد

على تلقيها التكوين سواء في المؤسسة أو خارجها، كما يوفر التكوين المهارات الضرورية، ويسهم في بناء الكفاءات.

الجدول رقم (4-62): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 04 (هناك تقييم للأداء في المؤسسة؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	36.76%
لا	27	39.70%
لأدري	16	23.53%
المجموع	68	100%

يؤكد 25 من الأفراد على وجود تقييم للأداء بالمؤسسة، أي بتكرار نسبي قدره 36.76%، بينما 27 منهم أجابوا بأن المؤسسة لا تتقيم أداءهم، أي بتكرار نسبي قدره 39.70%، في حين أن 16 فردا من العينة المبحوثة أجابوا بعدم درايتهم إن كانت المؤسسة تقوم بتقييم أداءهم أم لا، والتكرار النسبي لهذه الإجابة هو 23.53%. ولأن الإجابات جاءت متقاربة، فيدل ذلك على عدم علم الأفراد بوجود تقييم أم لا، ويتضح أن المؤسسة لا تستعرض أمام أفرادها نتائج تقييم أداءهم، أو تقوم بإعلامهم بهذا التقييم، وعليه فلا يوجد نظام واضح للتقييم معتمد من طرف المؤسسة ويطلع عليه الأفراد.

الجدول رقم (4-63): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05 (بعد تأهيلك ترى بأنك)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
اكتسبت معارف ومهارات جديدة	31	45.59%
طورت معارفك وبالتالي تحسن أدائك لمهامك	37	54.41%
المجموع	68	100%

تبينت إجابات العينة المبحوثة فيما يخص هذا السؤال، إلا أنها جاءت متقاربة بحيث تؤكد إجابات 31 فردا أي بنسبة 45.59% على أنه بعد تأهيلهم تمكنوا من اكتساب معارف ومهارات جديدة، في حين تثبت نسبة 54.41% من المجيبين أي 37 فردا أنه بعد تأهيلهم تمكنوا من تطوير معارفهم وبالتالي تحسن أداءهم لمهامهم، وعلى العموم فنتائج التكوين واضحة المعالم وذات فائدة؛ حيث يكسب الأفراد من خلال التكوين معارف ومهارات جديدة، أو يطور معارفه الحالية بما يخدم أدائه لمهامه.

الجدول رقم (4-64): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 06 (هل أنت على علم بالتطورات التي تجري بالمؤسسة؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	66.18%
لا	23	33.82%
المجموع	68	100%

يؤكد 23 من الأفراد على عدم معرفتهم بالتطورات التي تجري في المؤسسة، أي بتكرار نسبي قدره 33.82%، بينما 45 منهم يعلمون بهذه التطورات، أي بتكرار نسبي قدره 66.18%. وتفسر هذه النتائج بأن العمال داخل المؤسسة على معرفة واسعة بما يحدث داخلها من أمور سواء كانت تخصهم أو تخص مختلف الأقسام الأخرى.

الجدول رقم (4-65): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 07 (ما هو أكثر شيء يحفزك على العمل؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
رفع المرتب	35	51.47%
الحصول على علاوات من وقت لآخر	22	32.35%
تحسين ظروف العمل	11	16.18%
المجموع	68	100%

تبين نسبة 51.47% والتي جاءت في المرتبة الأولى من بين الخيارات المقدمة للأفراد، أن عدد 35 منهم يحفزهم رفع المرتب على العمل، في حين أن 22 منهم أجابوا بأن الحصول على علاوات من وقت لآخر هو أكثر شيء يحفزهم على العمل بتكرار نسبي قدره 32.35%، وتأتي تحسين ظروف العمل كآخر خيار بالنسبة للأفراد يحفزهم على العمل بنسبة 16.18%، أي تمثل إجابة 11 فرداً.

الجدول رقم (4-66): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 08 (إذا أرادت المؤسسة مكافأتك فهل تفضل؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة في الأجر	33	48.53%
ترقيتك	20	29.41%
منحك شهادة شرفية	15	22.06%
المجموع	68	100%

من خلال الإقتراحات المقدمة للعمال فيما يخص هذا السؤال فقد كانت النتائج كالتالي:

- نسبة 48.53% من العمال تفضل الزيادة في الأجر كسبيل للمكافأة، وهم يمثلون 33 فردا.
- وتأتي الترقية في المرتبة الثانية بنسبة 29.41% من خلال رأي 20 فردا.
- في حين تأتي المكافأة في شكل تقديم شهادة شرفية كآخر خيار من طرف الأفراد بنسبة 22.06% وهم يمثلون 15 فردا.

فالأجر يعتبر أهم حافز مادي يهتم به الفرد في المؤسسة.

الجدول رقم(4-67): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 09 هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات عملهم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	42.65%
لا	39	57.35%
المجموع	68	100

تظهر معطيات الجدول عدم منح العمال فرصة الابتكار والابداع؛ أي المشاركة في الرأي وروح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العامل ببذل الجهود الفردية والجماعية للوصول إلى بعض النتائج الجديدة، مما تحتاجه المؤسسة، وبعد ذلك من الخصائص الإيجابية الغير متوفرة في المؤسسة، وهو ما أثبتته العمالة المشكلة للعينة المبحوثة بدلالة إحصائية تقدر بنسبة 57.35% أي 39 فردا، في حين أن عدد المجيبين الداعمين لمنح المؤسسة لعمالها فرصا للإبداع والابتكار تمثلت في 29 فردا بدلالة إحصائية تقدر بـ 42.65%. وهو الأمر الذي يشعر الغالبية من الأفراد بأنهم ليسوا أهلا لأن يقدموا أفكارا إبداعية من شأنها تحقيق النجاح للمؤسسة، وذلك من وجهة نظر مؤسستهم.

الجدول رقم(4-68): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 10(هل تظن نفسك أنك تساهم في تخفيض التكاليف؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	73.53%
لا	10	14.7%
المجموع	68	100%

من ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 73.53% أي ما يعادل 50 فردا يروا بأنهم يساهمون في تخفيض التكاليف في المؤسسة، بينما نجد نسبة 14.7% أي 10 أفراد يؤكدون بأنهم لا يساهمون في

تخفيض التكاليف في المؤسسة، ولأن مساهمة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف يوفر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة، فالعناصر البشرية للمؤسسة محل الدراسة تشعر بمساهمتها في تخفيض تكاليف العمل؛ من خلال تفانيها في العمل، والحفاظ على الموارد الأساسية، وكذلك استغلال الوقت أحسن استغلال، ما يحقق الضغط على التكاليف، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة من هذا الجانب.

الجدول رقم (4-69): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 11(هل تهتمك جودة منتجاتكم؟)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	88.23%
لا	8	11.76%
المجموع	68	100%

أكد 60 فردا من العينة بأنهم يهتمون بجودة المنتجات التي تنتجها مؤسستهم، وذلك بنسبة قدرها 88.23%، في حين أن 8 أفراد فقط أجابوا بأن جودة منتجات مؤسستهم لاتهمهم، وذلك بنسبة إجابة قدرها 11.76%. ولأن الاهتمام بتميز المنتج استراتيجية أساسية لمواجهة المنافس، وتسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق ذلك مسؤولية مشتركة تقع على جميع الأفراد داخل المؤسسة، وليس على عاتق الوظيفة القائمة بالجودة فقط، وعليه فأفراد المؤسسة هم العنصر الهام ضمن معادلة تحقيق التميز من خلال جودة المنتج المقدم، واهتمامهم بتحقيق هذه الجودة يعكس إيمانهم بدورهم الفاعل في ذلك.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا العنصر عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، واختبار مدى موافقتها للفرضيات الموضوعية، من عدم ذلك.

المطلب الأول: نتائج المقابلة

تظهر المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة؛ أن نشاط التكوين على مستوى المؤسسة وما يتضمنه من تطوير للعناصر البشرية في ظل التطورات المشهودة في مجال الأعمال، يحظى باهتمام الإدارة، التي أدركت أهمية العنصر البشري الذي أصبح الركيزة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها والاستثمار فيها وفق الاتجاهات الحديثة لعملية التكوين والتنمية، هذه الأخيرة التي أصبحت ضرورة حتمية وليس خيار، للرفع من قدراته وكفاءته لتحقيق أهداف المؤسسة، وليكون مصدر تفوقها وتميزها.

إن فتكوين الأفراد داخل مؤسسة بروليبوس من الاستثمارات ذات الأولوية، كما يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجات الأفراد، و لرفع مستوى التأهيل والكفاءة عندهم من أجل مواكبة متطلبات التطوير الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة باستمرار.

المطلب الثاني: نتائج الاستبيان

- إن مؤسسة بروليبوس مواظبة على إحداث التغييرات، وذلك منذ بداية نشاطها إلى حد الآن، وإدارة المؤسسة إدارة تفاعلية، ومرنة مع الأوضاع وما تتطلبه الظروف، فهي تدرك أهمية التغيير في إحداث التعديلات، وفي التحسين المستمر في الأداء التنظيمي.
- تتوفر المؤسسة على ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق التغيير، و مناخ ملائم للتطوير.
- لاتولي إدارة المؤسسة اهتماما بإشراك الأفراد في تنظيم التغيير، والتخطيط له، ولو من خلال إبداء آرائهم، كما أن ذلك ليس من أولوياتها على المديين المتوسط والبعيد، فهي لاتسمح بالاقتراحات، ولا المبادرات من طرف الأفراد.
- هناك فجوة بين إدارة المؤسسة والأفراد من حيث توفر المعلومات الضرورية المتعلقة ببرامج المؤسسة المستقبلية فيما يخص التغيير، ومن حيث الشفافية، والصراحة في ذلك.
- للأفراد دور فاعل في التغيير؛ ويدعم هذا الدور من خلال منحهم مسؤولية القيادة، وإشراكهم في صنع القرارات، وتقدير معارفهم ومواهبهم، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة اعتماد اللامركزية.
- تهتم المؤسسة بتوزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات، وهذا الأمر يخدم نجاح تنفيذ التغيير على أرض الواقع، إلا أن المؤسسة لاتقوم بتفويض سلطات اتخاذ القرارات، ما يعكس عدم تخليها عن الأساليب التقليدية في التسيير؛ القائمة على حصر المسؤولية في نطاق ضيق، وهي لاتشجع النزعة نحو التصرف والمبادأة، ما يجعلنا نستبعد تبني المؤسسة لأسلوب التمكين.
- توفير أجهزة اتصال لنقل المعلومات وتبادلها، يخلق جوا من المعرفة بين الأفراد بكل التطورات والمستجدات داخل المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى تلافي الغموض الذي من الممكن أن يعرقل عملية التغيير.
- إن المهارات البشرية تحتاج إلى التنمية من أجل تكيفها مع التطورات في بيئة الأعمال، من خلال إدارة متطورة للتدريب، والتي تعمل على توفير موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير، ويعد ذلك من المتطلبات الأساسية في تحقيق التكيف المطلوب مع الظروف، وهو ما يثبت الفرضية الثالثة.
- المؤسسة محل الدراسة تهتم بالعملية التكوينية، وبتطوير برامج التدريب والتكوين مما يطور معارف الأفراد الحالية، ويكسبهم معارف جديدة لهدف مواكبة كل جديد يطرأ، وهو الأمر الذي يعتبر في صالح المؤسسة. كما أن المؤسسة تحرص على التنوع في أنماطها التكوينية داخل وخارج المؤسسة، الأمر الذي يؤكد حرصها على استخدام أحدث البرامج، وأكثرها نجاعة وفعالية.

- تولي المؤسسة اهتماما بجودة عناصرها البشرية؛ من خلال الحرص على التنمية التي تكون وتصلق المهارات وتبني الكفاءات، وكذلك توظيفها لأصحاب الشهادات والخبرة بالدرجة الأولى، لبناء الكفاءات بالتوليف بين القدرة والمهارة، وحرصها على تقديم المكافآت والحوافز المجزية للعاملين. وذلك يبين إيمانها بالدور المهم الذي يلعبه العنصر البشري العامل لديها خاصة في ظل ظروف بيئة العمل الراهنة، وبأنهم مصدر لتحقيق التميز لها على منافسيها، وهو ما يثبت الفرضية الخامسة.

- يظهر من الدراسة الميدانية مدى اهتمام الأفراد بالنتائج التي تحققها المؤسسة وإدراكهم لدورهم الأساسي في ذلك، فمن جهة يحرصون على تحقيق الضغط على التكاليف؛ من خلال استغلال الموارد المتاحة بعقلانية، وتجنب التوقف اللامسؤول عن العمل، وكذا استغلال كامل الوقت المخصص للعمل، وهو ما يجعل المؤسسة تحقق التميز من هذا الجانب بتحقيق التميز من ناحية التكاليف. ومن جهة أخرى فالأفراد تهمهم جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهم يحرصون على أداء دورهم لدعم ذلك، نتيجة وعيهم بأن المؤسسة قادرة من خلال الجودة على مجاراة، ومنافسة، ومزاحمة المؤسسات الأخرى والتفوق عليها.

- تسهم الحوافز وخاصة المادية منها (الأجر) في رفع مستوى الرضى لدى الأفراد في المؤسسة، ما يدفع بهم إلى سلوك وظيفي إيجابي، وأداء متميز؛ لأنهم يفضلون هذا النوع بالذات من الحوافز، هذا من جانب، ومن جانب آخر فالحوافز مدخل ملائم لدعم عملية التغيير.

- تفتقر المؤسسة محل الدراسة إلى أنظمة دقيقة، وأسس واضحة لتقييم الأداء، سواء تعلق ذلك بالأفراد، أو بالوظائف.

- لاثتم المؤسسة بالأفراد المبدعين، كما أنها لاتشجع الابتكار، وهو ما يقلل من المزايا التي من الممكن أن تحققها المؤسسة من تشجيع الإبداع، والتجديد لدى العاملين لديها.

- يتطلب تطبيق المداخل الإدارية الحديثة تبني أساليب عمل حديثة؛ كتحقيق الجماعية في العمل، وكذلك التشاركية في اتخاذ القرارات. ويؤثر هذا التطبيق أيضا على مختلف دوائر المؤسسة؛ كدائرة الموارد البشرية ويدفعها لتطوير استراتيجياتها خاصة فيما يتعلق بالتنمية، ومثال ذلك ما يتطلبه مدخل إدارة الجودة الشاملة من توفير للكوادر المؤهلة وتدريبها تدريباً متخصصاً. وهو ما يثبت الفرضية الثانية.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مدخل ضروري في ظل حتمية التغيير ولمواكبة التطور خاصة في بيئة شديدة التنافسية، ويتطلب الأمر نشر ثقافة الجودة في المؤسسة؛ من خلال وعي المدراء بمفاهيمها، وتوعية الأفراد بذلك. وهو ما يثبت الفرضية الرابعة.

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية تنشط في ظل محيط تنافسي ومتغير، مستعينين على ذلك بما تحصلنا عليه من معلومات، وذلك من أجل الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة ومعرفة مدى مساهمة مواردها البشرية في تحقيق التميز في ظل واقع يتسم بحدة التغيرات البيئية والتي تفرض التغيير في منظمات الأعمال.

وقد تم جمع البيانات اللازمة على المستوى الميداني من خلال اعتماد تقنيات الاستمارة، والملاحظة والمقابلة، هذه الأخيرة التي تمت مع المسؤول المباشر عن دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة وقد مكنت المقابلة من توسيع المدركات الشخصية حول المعطيات التي ستخدم الموضوع والمتعلقة بالمؤسسة.

وفي آخر هذا الفصل تم تقديم النتائج المتوصل إليها على المستوى الميداني، والتوصل لإثباتها لجل الفرضيات المقدمة.



الخاتمة

مرت إدارة الموارد البشرية المعاصرة بتطورات متعاقبة وواجهت الكثير من المتغيرات التي أثرت على مفاهيمها ومسمياتها. حيث شهدت هذه المفاهيم تطورات مستمرة استجابة للتحويلات الاقتصادية والإجتماعية التي عرفتها المجتمعات الحديثة، وقد انتهى ذلك بظهور وتأكيد المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية الذي يعتبر أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأساسية الأخرى وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

لقد ارتبط تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقيائها واستمراريتها، وهذا يعني إن هذا التطور يعكس نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، ويدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجاباً.

اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية؛ مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب، وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم، وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

من ذلك وبسبب الدور المتزايد للعناصر البشرية في المؤسسات، وللتعرف على واقع ذلك، انبثقت إشكالية إسهام الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ومدى إستناد تحقيق التميز في أداء المنظمة، في المقام الأول، إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على استيعاب المفاهيم الحديثة، كإدارتها للتغيرات لمواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، فالمقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عصرية، تكمن في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجية تطور وتغيير.

نتائج البحث:

تمّ التوصل في هذا البحث إلى عدة نتائج يمكن بيانها كالتالي:

- تتجلى أهمية التغيير في إحداث التعديلات من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي، وهو وسيلة المؤسسات الضرورية للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزات التنافسية من خلال استراتيجيات التغيير المناسبة. وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهج ومراحل ومداخل محددة تؤدي في النهاية إلى إنجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه

المراحل أجزاء عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة. وهو ما يتوافق مع الفرضية الأولى.

- تتطلب إدارة التغيير؛ التغيير في ثقافة، وسلوك، واتجاهات المؤسسة للتماشي مع متطلبات العصر، ولا تتعارض مع الأهداف المرجوة من أجل تحقيق التميز، وإن المؤسسة محل الدراسة وفي هذا الإطار تتعامل بإيجابية مع التغيير، وتدعم تحقيقه.

- تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمؤسسات، وهي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدءا من استقطابه إلى غاية مغادرته المؤسسة، هدفها الرئيسي تعظيم إنتاجية المؤسسة والحفاظ عليها كوحدة قائمة. كما تبلور الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري تأسيسا على أنه:

• طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعرفة والمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

• يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يفتتح بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير، والتغيير، والإنجاز، يكفي فقط تمكينه للقيام بالمسؤوليات معتمدا على قدراته، وتقديره للأمر.

- مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات متعاقبة، وواجهت الكثير من التغيرات، وارتبط هذا التطور باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، وصاحبه اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة، حيث أسندت لها أدوار جديدة، تنامي مع ذلك الإدراك الإداري بأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، والانتقال بها من وضع إلى آخر أفضل منه. ويتخلل هذا الحراك محور أساسي هو خلق القدرة التنافسية، والشيء الذي تأكد هو أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة، حيث تدعم برامج تنمية الموارد البشرية عملية التغيير، والتطوير التنظيميين، بما توفره من قدرات ومهارات تدير التغيير، وتكون أساس بناء القدرات التنافسية.

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المقاربات الاستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، واكتساب مصادر التميز المستمر.

- إن تأثير التحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات التسيير المعاصرة كان لها تأثيرها الواضح على مضامين إدارة الموارد البشرية، ما جعل إدارة هذه الأخيرة للتغييرات يكون أكثر تأثيرا وفاعلية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ فهذه الأخيرة إطار لإدارة التغييرات، وتدعم تنفيذ استراتيجيات التغيير من خلال الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

- بالرغم من دعم المؤسسة محل الدراسة لعمليات التغيير، إلا أنها تهمل ورو الأفراد في ذلك، الأمر الذي يكلفها عدم الاستفادة من الفرص التي تتيحها مشاركة العناصر البشرية في التغيير.

- تنمية الموارد البشرية نشاط أساسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتزداد الحاجة إليه مع المظاهر الجديدة التي ترافق التغيير في المنظمات. وقد أصبحت في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي مؤسسة، طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات الإدارية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- يتأثر نشاط تنمية الموارد البشرية بالتغييرات المتلاحقة التي تعرفها منظمات الأعمال، ما يفرض على إدارة الموارد البشرية تبني مداخل، ومناهج، وتطبيقات متجددة، من أجل تفعيل دورها وذلك مع اشتداد التنافسية؛ ومن ذلك ما تتطلبه عمليات الموارد البشرية من إعادة هندسة، وكذا تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتوافق مع صحة الفرضية الرابعة.

- إن المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عصرية، تكمن في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجية تطور وتغيير. وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة ومحددا لنجاحها، باعتبار المورد البشري أصلا من أصول المؤسسة، واستثمارا، وشريكا في الاستراتيجية العامة لها، وتنميته نشاط استراتيجي يجب أن يوجه لخدمة ودعم الميزة التنافسية.

- بالفعل فرضت التغييرات المتلاحقة في بيئة الأعمال لاسيما اشتداد التنافسية مداخل إدارية وتسييرية تركز على الموارد البشرية، وكيفية التعامل معها، وأهمها إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الهندرة... الخ وهو ما يتوافق مع الفرضية الرابعة.

- إن نمو دور وأهمية الموارد البشرية في الفترة الأخيرة، هو بسبب الحاجة إلى كفاءات ومهارات بشرية، مما أوجب على المؤسسات السعي لإقتناء هذه النوعية من الموارد، وضمها إليها لتصبح من الأصول المشكلة لرأسمالها، كما تعمل على تنميتها وتطويرها وفق ما يستجد من تغييرات.

- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز. وإن ماعرفته بيئة الأعمال من تغييرات جذرية تفرض على المؤسسات التسلح بأنواع جديدة من المزايا التنافسية القادرة على التكيف مع ظاهرة العولمة، وتمكّن المؤسسة من فرض وجودها، وتنمية حصصها السوقية على حساب منافسيها. وفيما يخص المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال تحليل نتائج نشاطها وجد بأن أدائها كان جيدا على مستوى الفترات التي شملها التحليل؛ حيث تميز أداء المؤسسة عموما بالجودة، ومؤشراته بالنمو والتصاعد، الأمر الذي يعكس تمتعها بوضعية جيدة تعمل على إبقاء المؤسسة في السوق، والتأقلم، والنمو، والتوسع في الإنتاج، وهذا الوضع يترجم إلى امتلاكها لمزايا التنافس التي تمكنها من الصمود أمام المنافسين في خضم بيئة الأعمال المتغيرة.

- يعد العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات، والكفاءات، والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز، والتنمية المناسبين، ففي ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية. كما أن سبب لجوء المؤسسة محل الدراسة إلى التكوين يرجع إلى رغبتها في تنمية كفاءاتها بما يمكنها من مسايرة ظروف البيئة المتغيرة التي تتشط بها، حيث تعتبره استثمارا ذا أولوية، كما أنها تعطي قيمة لمواردها و بالتالي يخولها ذلك لتحقيق القيمة المضافة أمام المنافسين بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية؛ وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

إن التغيير أساس نجاح المؤسسات، والموارد البشرية لها دور فاعل في إنجازها وإنجاحه، بالعمل على تنمية العناصر البشرية، والكفاءات، وتوجيه ذلك لخدمة ودعم المزايا التنافسية.

الاقتراحات والتوصيات

تقدم جملة من التوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي:

- ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل.
- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك حافزا معنويا لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب، دون أن نُغفل ما للتفويض بالسلطة من دور في بناء مناخ صحي في المؤسسة.
- لا بد من ضمان تحفيز الأفراد وانخراطهم الكلي في مشروع المؤسسة.
- الإهتمام بمشاركة العمال في التغيير لتحسين نفسياتهم وتقبلهم للتغيير.
- لا بد من توفير الاتصال وإيجاد نظام فعال للمعلومات.
- لا بد من التشجيع على الابتكار، والاهتمام بالمبدعين.
- تكثيف أنشطة التكوين، والتنمية بالمؤسسة نظرا للنمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم التكنولوجي والبحث العلمي.
- يجب أن تنظر المؤسسة للتكوين على أنه وسيلة وليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك، والاتجاهات. والهدف من وراء كل هذا هو زيادة الكفاءات والفعالية الكلية للمؤسسة.
- أن تقوم المؤسسة باستطلاع آراء العاملين حول مختلف القضايا التي تواجهها بصفة دورية تحقيقا لمبدأ المشاركة والتمكين.
- فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- العمل على أن يتسم سلم الأجور في المؤسسة بالعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة في سوق العمل.

- العمل على أن تتصف نظم ولوائح العمل في المؤسسة بالمرونة والتطور وذلك لمواكبة التغيرات البيئية.

- مراجعة سياسات الدفع والتحفيز بصفة دورية، وإعادة تسكين العاملين حسب اختصاصاتهم، والمؤهل، والخبرة.

وترى الباحثة ضرورة العمل على المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية بمشاركة العاملين لضمان المرونة، والفاعلية، والتكيف مع الأحداث الخارجية، على أن تشمل المراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، واللوائح، والتعليمات، ومراجعة سياسات المؤسسة.

- إن بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المؤسسات الجزائرية العمل على تطوير مواردها البشرية باستمرار، وإلا سوف تُعرض نفسها إلى التقادم، والانهاء، وعدم إمكانية البقاء في عالم الأعمال والمنافسة المحتدمة، ولن يحدث هذا ما لم تولي للموارد البشرية حقها من الأفضلية، والاهتمام، والعناية مقارنة بالموارد الأخرى، وهي مطالبة بإبداع طرق جديدة في إدارة المؤسسات، كما يجب عليها وضع أنظمة معلومات قادرة على التكيف باستمرار مع التطورات الحادثة في المحيط، وعلى خلق جيل جديد قادر على رفع الكفاءة الإدارية، والعمل بشكل فعال لتطوير أداء المؤسسات على جميع المستويات.

إن المؤسسات الجزائرية مطالبة بنجاعة الأداء، وتحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها، وفي الحقيقة إن استمرارية المؤسسة الجزائرية أمام التغيرات مرهون بسلوكها من خلال انتهاجها مناهج إدارية وردت في البحث .

توصيات خاصة بإدارة التغيير:

- ضرورة قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى، والاستراتيجيات، والأهداف.
- التأكيد على أهمية مشاركة العاملين ومنذ البداية عند إحداث التغييرات.
- حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.
- إعادة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية، والتنظيمية في المؤسسة لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة وذلك بالتخلي عن الروتين.
- ضرورة توفير الموارد البشرية المميزة في إبداعها لإحداث التغيير الفعال بسرعة وكفاءة.

توصيات إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتجح المؤسسة في مساعيها لتحسين الجودة، لابد من التركيز على بناء ثقافة الجودة التي تقوم على مجموعة من القيم ومنها قيم العاملين:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل هو الإنتاج من دون عيوب.
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة في العمل.
- ♦ كما أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على مقتضيات هامة هي:

- التفهم الكامل، والالتزام، وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

- التأكد من أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائما في المؤسسة من خلال توظيف أفضل التطبيقات، والممارسات الإدارية، والأساليب التكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات.

- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.

- إشراك كل فرد في المؤسسة في الجهود الخاصة لتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يختص به.

توصيات المندرة:

- تفويض السلطة التي تمنح العاملين القوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، بالقدر الذي يساعد على هندرة تلك العمليات.

أفاق البحث:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد يقترح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية.

-
- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من منظور إدارة الجودة الشاملة.
 - أثر إعادة هندسة العمليات على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.
 - دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.



المراجع

1- باللغة العربية:

1/ الكتب:

- أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.
- أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 .
- أشوك شاندا؛ شالبا كوبرا: ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- السيد عليوي، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، دون طبعة، دون دار النشر، مصر، دون سنة النشر.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- حسين رحيم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، بدون دار النشر، 2009.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة النشر.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، الجزائر، 2004.
- خليل محمد حسن الشماخ؛ خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- دان كوهين: ترجمة وتعريب معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، 1999.
- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، 2000.
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، 2002 .

- زكريا مطلق الدوري؛ صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، دون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
- زيد منير عبوي، الإدارة " " الطبعة الأولى، 2007.
- هندرة المنظمات (الميكال التنظيمي للمنظمة) 2009.
- سهيلة محمد عباس، " استراتيجي " 2003.
- علاء محمد سيد قنديل، الطبعة الأولى، دار الفكر، 2010.
- الإدارة وتحديات التغيير 2001.
- محمد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية 2002.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل
- الإدارة الإستراتيجية " 1999.
- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير 2004.
- التنافسية وتغيير قواعد اللعبة 1998.
- ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: 1999.
- 2001.
- " " الطبعة الأولى، 2001.
- المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم 2009.
- علاء محمد سيد قنديل، الطبعة الأولى، 2010.

تخطيط الموارد البشرية

- 1998.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
2000. فلاح حسن الحسني، الاستراتيجية
2008. لطبعة الأولى
2007. التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية
- 2000.
1982. منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة
- 2000.
1993. منى عبد الق
2001. :
2010. محفوظ أحمد جودة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
2005. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج
- " الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
2004. محمد إسماعيل بلال، بدون طبعة
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال
- 2004.
2002. محمد بن يوسف استراتيجية التغيير والتطوير
- الطبعة الأولى،
- 2006.
2007. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر
1999. " الطبعة الأولى،
- محمد سعيد سلطان،
- 2002.
- 2004/ 2003. " الطبعة الأولى،
- والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.

- . . . سكوتوفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، أساليب التغيير: أداة عملية لتطبيق التغيير في الطبعة الأولى، 2008.
- الإدارة الإستراتيجية، 2005.
- استراتيجيات الإدارة العليا، 2006.

2/ الرسائل العلمية:

- بلكبير ، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005.
- مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص سيير، 2006.

3/ المجلات والدوريات:

- مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية، 12 2009 البصيرة للبحوث والاستشارات،الجزء .
- عبد العزيز الشربيني، التكنولوجيا الرقمية والتحول إلى العمل مجلة أخبار الإ 28 1999.
- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال

4/ الملتقيات والمؤتمرات:

- بن سعيد محمد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة 2009.
- بن عيسى محمد المهدي، ملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في ا 2004.
- بتي الحبيب، الملتقى الدولي حول : 2005.
- سملاي يحضيه بلالي أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول ير الفعال في المؤسسة الاقتصادية 2005.

- صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في ا
2011.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

1/ Les livres :

- Alain Noel, perspectives en management stratégique, Tome 4, Economica, Paris, 1995/1996.
- Benoit Grouar Francis Meston, L'entreprise en mouvement (conduire et réussir le changement), 3eme édition, Dunod, Paris, 1998.
- B. Gazier, les stratégies des ressources humaines, Dunod , 2001.
- Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégel, le management stratégique des compétences, éditions Ellipses, Paris, 2000.
- C. Boureau, A. Metra, J.M. Peretti, H de DRH, édition Vuibert, FRANCE 1997.
- Claud Jambart, l'assurance qualité- les normes ISO 9000 , Economica, 2^{em} édition , paris.
- DETRIE Philippe, conduire une démarche qualité, les éditions d'organisations, Paris, 2001.
- François Dupuy, Sociologie du Changement « pourquoi et comment changer organisation ? », Dunod, Paris, 2004.
- Glenn Morgan and Andrew Sturdy, Beyond Organizational Change : Structure , Discourse and Power in UK Financial Services, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000.
- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4^{em} édition, éditions d'organisation, paris, France, 2003.
- Jean Peritti, Gestion du ressources humaines, 2^{em} édition, Paris, 1998.
- J.M. Peretti, Tout DRH, édition d'organisation, PARIS, FRANCE, 2005.
- Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, Paris, 2004.
- Jones, G, organizational theory, Addison- Wesley publishing coman, 1999.
- Olivier Meier et al, Gestion du Changement ,Dunod, Paris, 2007.
- Serge Raynal, le Management par Projets (approche stratégique du changement), 3eme édition , édition des organisations ,Paris, 2003.
- Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le Changement « mission possible », Dunod ,Paris, 1997.
- Laurent Belanger, Gestion des ressources humaines-approche systémique, ed Gatan Morin, Quebec, 2^{em} édition ,1979.
- Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter édition-paris, 1993.
- Pascal Corbel, management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino éditeur, 2007.
- R. Daveni, Hyper Compétition, édition Vuibert, Paris, 1995.
- Willis T. Le Louarn J.Y, Guerin G, Planification Stratégique Des Ressources Humaines, presses universitaires de Montréal, 1991.

2/Thèses :

- Isabelle Franchisteguy, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hopital « Des diagnostics vers un modèle intégrateur », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin-Lyon3, 2001.

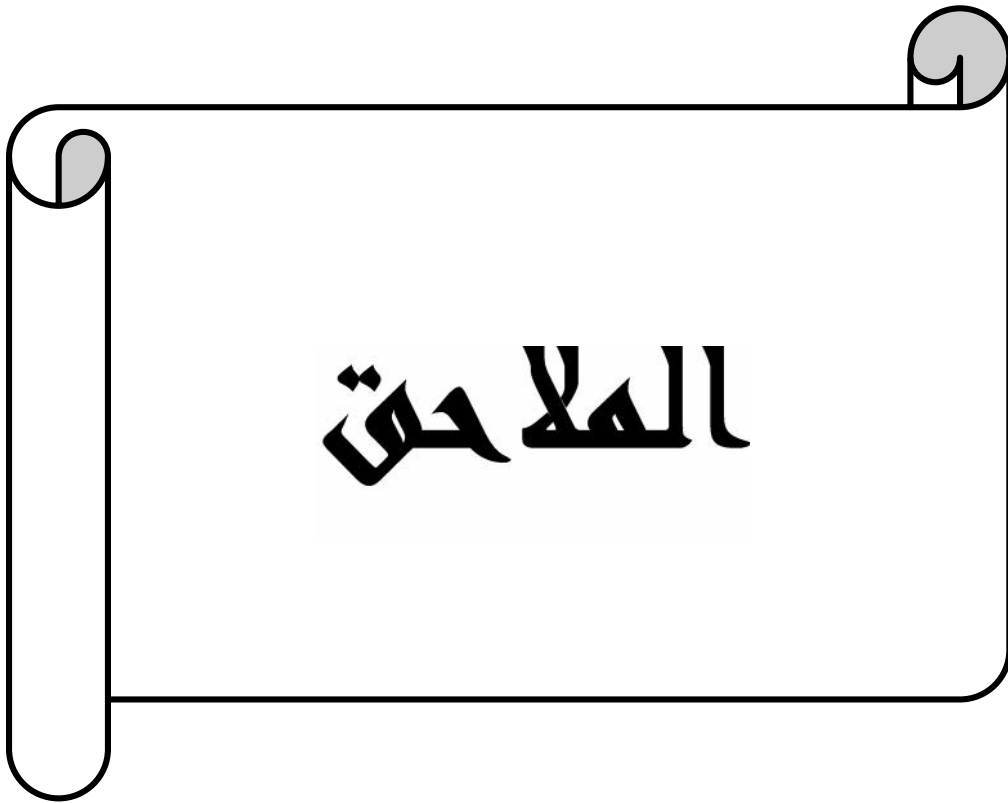
3/Revue :

- revue gestion 2000 , management du changement (élément de base pour un change management), mai-juin ,group ESC,rennes, 1999.

مراجع أخرى:

♦ معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة, دار المشرق, الطبعة الأولى, بيروت, لبنان, 2000.

- www.nadaa.net
- www.hdrmut.net
- http://Mtdacademy.com/member_area/managing_change/player.html
- <http://www.ituarabic.org/doc15/unit%2026.doc>
- http://ucop.edu/hrap/pdfs/day2/5a/_emotionally_intelligent.pdf
- International journal of human resource development and management(IJHRDM) : [http://www .inderscience.com](http://www.inderscience.com)
- <http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb>
- <http://www.stratégie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-chauvet>
- www.libercours.org/4/422.pdf .



الملاحق

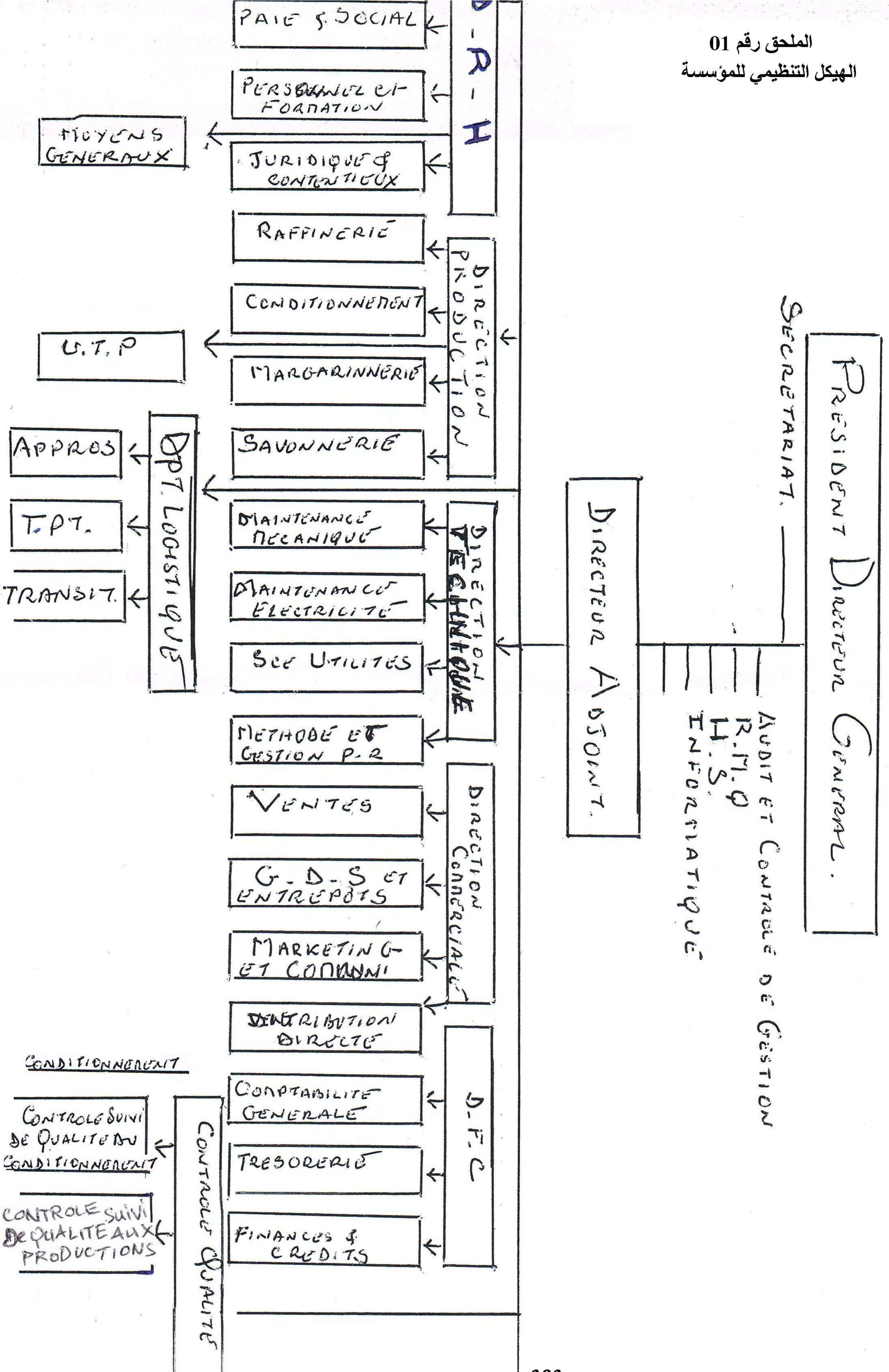


TABLEAU DES EFFECTIFS

Catégorie socioprofessionnelle	NOMBRE Année 2013
Cadres supérieurs	5
Ingénieurs	7
Cadres universitaires	8
Autres cadres	5
Total cadres (1)	25
Tech.Sup/DEUA	3
Téchniciens	14
Autres maitrises administratives	20
Autres maitrises techniques	20
Total maitrises (2)	57
Agents techniques hautement qualifiés	45
Agents techniques qualifiés	60
Administratives	10
Aides	46
Exécution (3)	161
Total effectifs (1+2+3)	243

الملحق 03: احتياجات التكوين

Fiche d'identification des besoins en formation				
Exercice				
1-L'AGENT EVALUE				
NOM.....	PRENOM.....	Sexe	M	F
Date de naissance	date de recrutement.....			
Poste/fonction.....depuis le.....				
Categorie socioprofessionnelle (cocher la case correspondante)		cadre	maitrise	exécution
Niveau ou diplome le plus élevé				
Contrat de formation oui non période de fidélité du / / au / /				
2- LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE N⁺¹(EVALUATEUR)				
Nom & prénom.....fonction				
3- la fonction de l'agent(selon la fiche de poste):				
Les principales missions(taches)	maitrisées	en évolution	en stagnation	
-				
-				
-				
4- la realisation des objectifs :à renseigner uniquement pour les cadres				
Les réalisations	dépassées	atteintes	partiellement Atteintes	peu ou pas atteintes
-				
-				
-				

Rappel Nom de l'agent :

5-COMMENTAIRES DU SUPERIEUR IMMEDIAT :	
Points forts	Points d'amélioration

6-ACTIONS DE FORMATIONS PROPOSEES :			
durée	Intitulé de la formation	organisme	Résultats attendus de la formation
Longue :			
Moyenne :			
Courte :			

Date :.....

Signatures : Le Responsable Hiérarchique :

Le Directeur :

L'Agent :

TABLEAU DES EFFECTIFS

Catégorie socioprofessionnelle	NOMBRE Année 2013
Cadres supérieurs	5
Ingénieurs	7
Cadres universitaires	8
Autres cadres	5
Total cadres (1)	25
Tech.Sup/DEUA	3
Téchniciens	14
Autres maitrises administratives	20
Autres maitrises techniques	20
Total maitrises (2)	57
Agents techniques hautement qualifiés	45
Agents techniques qualifiés	60
Administratives	10
Aides	46
Exécution (3)	161
Total effectifs (1+2+3)	243

الملحق 03: احتياجات التكوين

Fiche d'identification des besoins en formation				
Exercice				
1-L'AGENT EVALUE				
NOM.....	PRENOM.....	Sexe	M	F
Date de naissance		date de recrutement.....		
Poste/fonction.....depuis le.....				
Categorie socioprofessionnelle (cocher la case correspondante)		cadre	maitrise	exécution
Niveau ou diplome le plus élevé				
Contrat de formation oui non période de fidélité du / / au / /				
2- LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE N⁺¹(EVALUATEUR)				
Nom & prénom.....fonction				
3- la fonction de l'agent(selon la fiche de poste):				
Les principales missions(taches)	maitrisées	en évolution	en stagnation	
-				
-				
-				
4- la realisation des objectifs :à renseigner uniquement pour les cadres				
Les réalisations	dépassées	atteintes	partiellement Atteintes	peu ou pas atteintes
-				
-				
-				

Rappel Nom de l'agent :

5-COMMENTAIRES DU SUPERIEUR IMMEDIAT :	
Points forts	Points d'amélioration

6-ACTIONS DE FORMATIONS PROPOSEES :			
durée	Intitulé de la formation	organisme	Résultats attendus de la formation
Longue :			
Moyenne :			
Courte :			

Date :.....

Signatures : Le Responsable Hiérarchique :

Le Directeur :

L'Agent :

ملحق رقم: 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قسم التسيير

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

السنة الثانية ماجستير

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة الاستبيان

موضوع البحث:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

إن الاستمارة التي بين يديك عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء بحث بعنوان "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية في ظل إدارة التغيير"، وهذا في إطار نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة بروليوس لإجراء الدراسة التطبيقية عليها. وبما أن قيمة الاستقصاء تعتمد على إجاباتكم، لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الموجهة وبما يعبر عن رأيك بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. علما بأن المعلومات التي ستقدمها سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدرة لحسن تعاونكم سلفاً

الأستاذ المشرف:

الطيب لحيلح

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء عيساوي

السنة الجامعية 2012/ 2013

البيانات الأولية:

- ماهي الفئة العمالية التي تنتمي إليها؟ إطار منفذ متحكم
- السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 40 سنة

من 40 إلى 55 سنة

أكثر من 55 سنة

- ماهو مستواك الدراسي؟

ثانوية عامة فما دون

ليسانس

شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه)

دبلوم

مهندس

- أقدميتك في المؤسسة؟

من سنة إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من ذلك

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

المحور الأول: واقع التغيير في المؤسسة

- 1/ هل قامت المؤسسة بالتغيير نعم لا
- 2/ المؤسسة لديها القدرة على التغيير نعم لا
- 3/ هل التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا جيدة؟ نعم لا
- 4/ هل يتم إشراككم لمناقشة أي جديد نعم لا
- 5/ هناك سلطة إجبار لقبول التغيير نعم لا
- 6/ يتم إشراككم في تخطيط وتنظيم التغيير نعم لا
- 7/ المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير نعم لا

المحور الثاني: أهمية التغيير ودعم الإدارة له

- 1/ لا بد من إحداث التغيير التنظيمي نعم لا
- 2/ أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة نعم لا
- 3/ تحدد المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير نعم لا
- نعم لا لأدري

- 4/ تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير لأن المؤسسة تسعى من خلالها للتنمية والتطوير نعم لا
- 5/ تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه نعم لا

المحور الثالث: الواقع التنظيمي وآليات تطويره بالمؤسسة

ما هو رأيك في أن العبارات التالية تعبر عن الواقع التنظيمي للمؤسسة؟

- 1/ يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة نعم لا
- 2/ هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم نعم لا
- 3/ تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات نعم لا
- 4/ تتوفر فرص تطوير لازمة لمواجهة التغييرات نعم لا
- 5/ يتسم سلم الأجور بالمؤسسة بالعدل والموضوعية نعم لا
- 6/ المهام موزعة وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد نعم لا
- 7/ تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها نعم لا

المحور الرابع: أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

حدد موقفك من مقاومة التغيير فيما يلي:

لا نعم

1/ هل يزعجك أي تغير على مستوى المؤسسة؟

2/ حدد أسباب مقاومتك ورفضك للتغيير على مستوى مؤسستك:

الخوف من المجهول

عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير

الإرتباط بما تعود عليه الفرد من عادات

نقص المعلومات

الوقت غير الملائم للتغيير

الخوف من فقدان السلطة

الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة

الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تسريحك من العمل

لا نعم

3/ تعتمد المؤسسة على الاتصال لتفادي المقاومة

لا نعم

4/ تعتمد المؤسسة على المشاركة لتفادي المقاومة

المحور الخامس: هل المداخل والآليات التالية ملائمة لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين؟

لا نعم

1/ إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير

لا نعم

2/ تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية

لا نعم

3/ توفير حوافز مادية و معنوية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير

لا نعم

4/ توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها

لا نعم

5/ تنظيم لامركزي يوزع المسؤوليات والصلاحيات

المحور السادس: هل المتطلبات والمستلزمات التالية مهمة لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي؟

لا نعم

1/ أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي

- نعم لا /2 مشاركة فعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي
- نعم لا /3 قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه
- نعم لا /4 موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير
- نعم لا /5 إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات
- نعم لا /6 لوائح عمل مرنة ومتطورة
- نعم لا /7 إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم
- نعم لا /8 التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد

المحور السابع: واقع تنمية العناصر البشرية بالمؤسسة

تهتم المؤسسة بـ:

- نعم لا /1 أن يتلقى الأفراد تحفيزات متنوعة لدعم عملية التغيير
- نعم لا /2 تعليمك كل جديد
- نعم لا /3 تكيفك مع المعطيات والظروف الجديدة
- نعم لا /4 تحديد استراتيجية لتنمية العاملين
- نعم لا /5 تطوير برامج تدريبك وتكوينك
- نعم لا /6 توضيح مفاهيم الجودة للأفراد

المحور الثامن: المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

- نعم لا /1 وعي المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
- نعم لا /2 توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة
- نعم لا /3 المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة
- نعم لا /4 تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم

نعم لا

5/ توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

نعم لا

6/ تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

المحور التاسع: المهارات والكفاءات بالمؤسسة

1/ على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة ؟

شهادة علمية أو مهنية خبرة في مجال معين بدون مؤهل

2/ هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة غير منصبك ؟

نعم لا لأدري

إذا كان جوابك نعم فهل هذا راجع إلى:

* أنك على دراية بمهام هذا المنصب

* أنك تملك مهارات وخبرة كافية

* إذا اقتضت الضرورة ولا يوجد من يشغل المنصب

3/ هل سبق وأن تلقيت برنامجا لتكوينك أثناء أداء مهامك بالمؤسسة ؟ نعم لا

أين تلقيته؟ في المؤسسة في معاهد متخصصة بالوطن في معاهد خارج الوطن

4/ هناك تقييم للأداء في المؤسسة؟ نعم لا لأدري

5/ بعد تأهيلك ترى بأنك:

اكتسبت معارف ومهارات جديدة طورت معارفك وبالتالي تحسن أداؤك لمهامك

6/ هل أنت على علم بالتطورات التي تجري بالمؤسسة؟ نعم لا

7/ ماهو أكثر شيء يحفزك على العمل ؟

رفع المرتب الحصول على علاوات من وقت لآخر تحسين ظروف العمل

8/ إذا أرادت المؤسسة مكافأتك فهل تفضل ؟

زيادة في الأجر ترقيتك منحك شهادة شرفية

9/ هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات عملهم ؟ نعم لا

10/ هل تظن نفسك أنك تساهم في تخفيض التكاليف؟ نعم لا

11/ هل تهتمك جودة منتجاتكم؟ نعم لا

SARL PROLIPOS

IDENTIFICATION FISC : 0995040100139046

Article imposition :04010582791

Code activité

Forme juridique :SARL

BILAN COMPTABLE

ARRETEE AU : 31-12-2010

ACTIF	MONTANTS BRUTS	AMORTISS .& provisions	Montants nets	Total partiel
INVESTISSEMENTS				
20-FRAIS PRELIMINAIRES	-	-	-	-
21-FONDS DE COMMERCE	-	-	-	-
22-TERRAINS	-	-	-	-
24-EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	163315204,90 93747,46	87260629,63 41217,94	76054575,27 52529,52	-
25-EQUIPEMENTS SOCIAUX	-	-	-	-
28-INVEST.EN COURS				
TOTAL 2.....=	163408952,36	87301847,57	76107104,79	76107104,79
STOCKS				
30-MARCHANDISES			208095952,78	-
31-MAT.ET FOURNITURES	-	-	-	-
34-PROD.& TRAVAUX EN COURS	208095952,78 -	-	-	-
35-PRODUITS FINIS	589891068,82	-	58981068,82	-
TOTAL 3.....=	797987021,60	-	797987021,60	797987021,60
CREANCES				
42-CREANCE D'INVESTISS	66276921,05	-	66276921,05	-
43-CREANCES DE STOCKS	9760000,00	-	9760000,00	-
44-CREANCES S/ASS.& STES APP	49291130,60 7471697,68	-	49291130,60 7471697,68	-
45-AVANCES P/COMPTES	647209,64	-	647209,64	-
46-AVANCES D'EXPLOITATION	56330740,22 1388204996,94 192187011,42	-	56330740,22 1366654721,42 192187011,42	-
47-CLIENTS				
48-DISPONIBILITES				
40CPTES DEBITEURS DU PASSIF				
TOTAL 4.....=	1770169707,55	21550275,08	1748619432,47	1748619432,47
TOTAL ACTIF.....=	2731565681,51	108852122,65	262271558,86	262271558,86
88-RESULTAT DE L'EXERCICE				

TOTAL GENERAL ACTIF=	2731565681,51	108852122,56	2622713558,86	2622713558,86
-----------------------------------	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------

BILAN COMPTABLE

ARRETEE AU : 31-12-2010

PASSIF	MONTANTS	TOTAL PARTIEL
FONDS PROPRES		
10-FONDS SOCIAL	1050000000	-
12-PRIMES D4APPORTS	-	-
13-RESERVES	144974413,13	-
14-PLUS-VALUE DE CESS A REINVESTIR	-	-
15-ECERT DE REEVALUATION	-3882762,51	-
18-RESULTAT TAT EN INST.D'AFEECT	-	-
19-PROV.P/PETES & CHARGES		
	151591650,62	151591650,62
TOTAL 1.....=		
DETTES		
52-D'INVESTISSEMENTS	-	-
53-DETTES DE STOCKS	898825302,26	-
54-DETENTION P/COMPTE	98658869,09	-
55-DETTES ENVERS ASS.& STE APP	3275515,24	-
56-DETTES D'EXPLOITATION	-	-
57-AVANCES COMMERCIALES	144297709,33	-
58-AVANCES BANCAIRES	8841587,28	-
50-COMPTE CREDIT DE L'ACTIF	1315094122,67	-
TOTAL 5.....=	2468993105,87	2468993105,87
TOTAL PASSIF.....=	2620584756,49	2620584756,49
88-RESULTATS(Bénéfice) DE L'EXERCICE	2128802,37	2128802,37
TOTAL GENERALPASSIF.....=	2622713558,86	2622713558,86

ACTIF	La juste valeur	PASSIF	MONTANTS
Actifs non-courants	88532747,34	Capitaux permanents	1044444703,76
Actifs courants :	2526441656,43	Fonds propres	145619401,5
-valeurs d'exploitation	787582223,96	Dettes à long-terme	898825302,26
-valeurs non disponible	1546672421,05	Dettes à court-terme	1570529700,01
-valeurs disponible	192187011,42		
2614974403,77	2614974403,77	2614974403,77	2614974403,77

B I L A N EXERCICE 2011

ACTIF	MONTANTS BRUTS	AMORTISS .& provisions	Montants nets	Total partiel
INVESTISSEMENTS				
20-FRAIS PRELIMINAIRES	-	-	0,00	-
21-FONDS DE COMMERCE	-	-	0,00	-
22-TERRAINS	-	-	0,00	-
24-EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	160279152,30 93747,46	70494320,70 31843,19	89784831,60 61904,27	-
25-EQUIPEMENTS SOCIAUX	-	-	0,00	-
28-INVEST.EN COURS				
TOTAL 2.....=	160372899,76	70526163,89	89846735,87	89846735,87
STOCKS				
30-MARCHANDISES	-	-	-	-
31-MAT.ET FOURNITURES	217973410,00	-	21797341000	-
34-PROD.& TRAVAUX EN COURS	-	-	0,00	-
35-PRODUITS FINIS	700350100,00	-	70035010000	-
TOTAL 3.....=	918323510,00	0,00	918323541,00	918323510,00
CREANCES				
42-CREANCE D'INVESTISS	9760000,00	-	9760000,00	-
43-CREANCES DE STOCKS	19291130,60	-	19291130,60	-
44-CREANCES S/ASS.& STES	8666839,86	-	8666839,86	-
APP	3150021,41	-	3150021,41	-
45-AVANCES P/COMPTES	56705915,42	-	56705915,42	-
46-AVANCES D'EXPLOITATION	1268487898,02	21550275,08	1246937622,94	-
47-CLIENTS	310050559,67	-	310050559,67	-
48-DISPONIBILITES	68461144,61	-	68461144,61	-
40CPTES DEBITEURS DU PASSIF				
TOTAL 4.....=	1744573509,59	21550275,08	1723023234,51	1723023234,51
TOTAL ACTIF.....=	2823269919,35	92076438,97	2731193480,38	2731193480,38
88-RESULTAT DE L'EXERCICE				
TOTAL GENERAL ACTIF=	2823269919,35	92076438,97	2731193480,38	2731193480,38

B I L A N EXERCICE 2011

P A S S I F	MONTANTS	TOTAL PARTIEL
FONDS PROPRES		
10-FONDS SOCIAL	1050000000	-
12-PRIMES D'APPORTS	-	-
13-RESERVES	144974413,13	-
14-PLUS-VALUE DE CESS A REINVESTIR	-	-
15-ECERT DE REEVALUATION	-15222671,71	-
18-RESULTAT TAT EN INST.D'AFEECT	-	-
19-PROV.P/PETES & CHARGES	140251741,42	140251741,42
TOTAL 1.....=		
DETTES		
52-D'INVESTISSEMENTS	919410499,39	-
53-DETTES DE STOCKS	187350230,59	-
54-DETENTION P/COMPTES	265760,16	-
55-DETTES ENVERS ASS.& STE APP	-	-
56-DETTES D'EXPLOITATION	160040844,15	-
57-AVANCES COMMERCIALES	6841587,28	-
58-AVANCES BANCAIRES	1314692908,19	-
50-COMPTES CREDIT.DE L'ACTIF	2579601829,76	2579601829,76
TOTAL 5.....=		
	2719853571,18	2719853571,18
TOTAL PASSIF.....=		
	11339909,20	11339909,20
88-RESULTATS(Bénéfice) DE L'EXERCICE	2731193480,38	2731193480,38
TOTAL GENERALPASSIF.....=		

ACTIF	La juste valeur	PASSIF	MONTANTS
Actifs non-courants	82277774,92	Capitaux permanents	1040846734
Actifs courants :	2620688074,01	Fonds propres	121436234,61
-valeurs d'exploitation	907424839,5	Dettes à long-terme	919410499,39
-valeurs non disponible	1403212674,84	Dettes à court-terme	1662119114,93
-valeurs disponible	310050559,67		
2702965848,93	2702965848,93	2702965848,93	2702965848,93

B I L A N EXERCICE 2012

ACTIF	MONTANTS BRUTS	AMORTISS .& provisions	Montants nets	Total partiel
INVESTISSEMENTS				
20-FRAIS PRELIMINAIRES	54000,00	54000,00	0,00	
21-FONDS DE COMMERCE	150000,00	0,00	150000,00	
22-TERRAINS	0,00	0,00	0,00	
24-EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	141153150,68	53131491,30	88021659,38	
25-EQUIPEMENTS SOCIAUX	93747,46	22468,44	71279,02	
28-INVEST.EN COURS	0,00	0,00	0,00	
TOTAL 2.....=	141450898.14	63207959.74	88242938.40	88242938.40
STOCKS				
30-MARCHANDISES	-			
31-MAT.ET FOURNITURES	416042773,88	0,00	416042773,88	
34-PROD.& TRAVAUX EN COURS	0,00	0,00	0,00	
35-PRODUITS FINIS	977362500,00	0,00	977362500,00	
TOTAL 3.....=				
CREANCES				
42-CREANCE D'INVESTISS	1379916514,85		1379916514,85	
43-CREANCES DE STOCKS	971600000		971600,00	
44-CREANCES S/ASS.& STES APP	26154080,88		26154080,88	
45-AVANCES P/COMPTE	75540,88		75540,88	
46-AVANCES D'EXPLOITATION	73287687,92		73287687,92	
47-CLIENTS	153828145,54	4775299,48	153828145,54	
48-DISPONIBILITES	387978873,80		387203547,32	
40CPTE DEBITEURS DU PASSIF	171303380,89		171303380,89	
TOTAL 4.....=	2202260224,48	4775299,48	2197484925,00	2297484925,00
TOTAL ACTIF.....=	3737116396,50	57983259,22	3679133137,28	3679133137,28
88-RESULTAT DE L'EXERCICE				
TOTAL GENERAL ACTIF=	3737116396,50	57983259,22	3679133137,28	3679133137,28

B I L A N EXERCICE 2012

P A S S I F	MONTANTS	TOTAL PARTIEL
FONDS PROPRES	1050000000	
10-FONDS SOCIAL	-	
12-PRIMES D4APPORTS	11383209113	
13-RESERVES	-	
14-PLUS-VALUE DE CESS A REINVESTIR	-1721429301	
15-ECERT DE REEVALUATION		
18-RESULTAT TAT EN INST.D'AFEECT		
19-PROV.P/PETES & CHARGES		
TOTAL 1.....=	1071170798.12	107 117 798.12
DETTES		
52-D'INVESTISSEMENTS	101217280328	
53-DETTES DE STOCKS	6341036471	
54-DETENTION P/COMPTES	2975969760	
55-DETTES ENVERS ASS.& STE APP	-	
56-DETTES D'EXPLOITATION	20358087132	
57-AVANCES COMMERCIALES	20908202398	
58-AVANCES BANCAIRES	132868383087	
50-COMPTES CREDIT.DE L'ACTIF	69219180410	
TOTAL 5.....=	353888139586	353888139586
TOTAL PASSIF.....=	364599919398	364599919398
88-RESULTATS(Bénéfice) DE L'EXERCICE	3313394330	3313394330
TOTAL GENERALPASSIF.....=	3679133113728	3679133113728

ACTIF	La juste valeur	PASSIF	MONTANTS
Actifs non-courants	95761104,09	Capitaux permanents	112379180,34
Actifs courants :	3560372060,18	Fonds propres	111618998,06
-valeurs d'exploitation	1372603135,19	Dettes à long-terme	1012172803,28
-valeurs non disponible	2016465544,11	Dettes à court-terme	2532341362,96
-valeurs disponible	171303380,89		
3656133164,27	3656133164,27	3656133164,27	3656133164,27

إن المعطيات الراهنة في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات التعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغير، ما يجعل المؤسسات تتفاعل مع هذا الوضع من أجل ضمان حسن التكيف. ولأن التغير يحتاج لدعم وتوجيه فهو يحتاج إلى قيادة فاعلة وإلى عوامل ومتطلبات نجاح، ويبرز دور العنصر البشري في ذلك من خلال الإدارة المختصة بشؤونه. ولقد تمّ التطرق إلى إدارة الموارد البشرية والتي أصبحت في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المنظمات تتأثر بالتغير وتؤثر فيه ويظهر ذلك جلياً من خلال تحولها إلى الدور الاستراتيجي؛ حيث أصبح تسيير الموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية للتعامل مع التغير.

وتتأثر عمليات التغير التنظيمي بمستوى مهارات الموارد البشرية ومدى استعدادها للتغير، وفي نفس الوقت تؤثر في تنمية وتطوير هذه الموارد كجزء من عملية التغير نفسها، ولأن التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات في خضم التغير هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، فإن تحقيق ذلك يعزى بدرجة كبيرة إلى دور الموارد البشرية ذات المهارات، وإلى الكفاءات.

وقد تمّ إسقاط المفاهيم عن الجانب النظري على الجانب الميداني؛ ووقع الاختيار على مؤسسة لإنتاج الزيوت والمواد الدسمة، وكانت العينة عشوائية باختيار 68 عاملاً، وأهم ما تم التوصل إليه؛ هو أن المهارات البشرية تحتاج إلى تنمية ويعد ذلك مطلباً أساسياً في ظل إدارة التغييرات التنظيمية، ومؤسسة بروليوس تهتم بتكوين الأفراد، وبرامج التدريب لتطوير معارفهم من أجل إعدادهم للتكيف مع التطورات في بيئة الأعمال لما تقتضيه إدارة التغييرات التنظيمية، كما تهتم المؤسسة بجودة عناصرها البشرية، وبناء الكفاءات، ويعد ذلك أساس تحقيق التميز. ولأن التغير أساس نجاح المؤسسات، فالموارد البشرية لها دور فاعل في إنجازه وإنجاحه بالعمل على تنمية العناصر البشرية والكفاءات وتوجيه ذلك لخدمة ودعم تحقيق المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التغير التنظيمي، إدارة التغير، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Résumé :

Les données actuelles dans le milieu des affaires imposent à l'entreprise de traiter avec des conditions environnementales caractérisées par la dynamique et l'intensité du changement. Ce qui la pousse à s'intégrer avec cet entourage afin d'assurer une bonne adaptation.

Et du moment que le changement nécessite une orientation et un soutien, il a donc, besoin d'un leadership efficace, des facteurs et des exigences pour la réussite d'où apparaît le rôle du facteur humain à travers l'administration compétente en la matière, Qui est devenue à l'heure actuelle une partie essentielle dans l'organisation ayant un impact sur le changement et influencée à son tour par celui-ci. Cela est apparent à travers le rôle stratégique que joue cette administration notamment la gestion des ressources humaines qui est l'un des atouts majeur pour s'adapter au changement. Le processus de changement organisationnel est influencée par le niveau de compétence des ressources humaines et de leur souplesse au changement et au même moment impacte la croissance et le développement de ces ressources comme partie du processus de changement lui-même. Etant donné que le défi majeur auquel sont confrontées les organisations en pleine évolution, est le fait d'augmenter leur compétitivité, pour ce faire, cela revient en grande partie au rôle des ressources humaines compétentes.

Ces concepts théoriques ont été mis à l'épreuve sur terrain en sélectionnant une unité de production des huiles et matières grasses. Un choix arbitraire de 68 travailleurs a été retenu comme échantillon pour conclure que les ressources humaines nécessitent continuellement une mise à niveau comme condition essentielle à l'instar des changements organisationnels, d'où l'intérêt qu'accorde la société PROLIPOS à la formation du personnel et aux programmes de perfectionnement de leur connaissances afin de leur permettre une insertion adéquate dans le milieu des affaires qui requiert la gestion des changements organisationnels. d'autant plus que l'entreprise s'intéresse à la qualité de ces compétences humaines, comme base d'aboutissement à l'excellence. Et étant donné que le changement est à la base de la réussite des entreprises, les ressources humaines ont un rôle primordial dans sa concrétisation et sa réussite en oeuvrant sur le développement du personnel et de ses compétences pour la consolidation des spécificités compétitives.

Mots clés : changement organisationnel- gestion du changement- gestion des ressources humaines- développement de ressources humaines- l'avantage concurrentiel.