



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



رقم التسجيل :

الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

المدائل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتور:
فارس طلوش

إعداد الطالب:
رمزي علوان

لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
فارس طلوش	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	مشرفا
محمد الصالح قريشي	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 02	عضوا
فريد خميلي	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	عضوا
شرف الدين زديرة	أستاذ محاضر أ	خنشلة	عضوا
عبد النور هبال	أستاذ محاضر أ	المسيلة	عضوا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element consisting of a central flower with several petals and a stem with leaves, positioned at the beginning of the calligraphic text.

شكر وعرفان

إن الشكر أولا وأخيرا لله عز وجل الذي
رزقني من العلم ما لم أعلم، وأعطاني
القوة وألهمني الصبر لإتمام هذا العمل

...

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير
والإمتنان إلى كل من ساعدني في إنجاز
هذا العمل وخاصة :

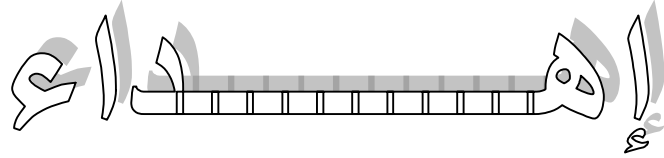
الأستاذ المشرف طلوش فارس على كل ما
قدمه لي وأفادني من خبرته وتفضل عليا
بالنصائح والتوجيهات .. أسأل الله أن
يزيده من علمه وفضله ..

الأستاذ بولويز عبد الوافي صاحب
الفضل الكبير على كل ما قدمه لي من
توجيهات ومساعدات قيمة .. أسأل الله
أن يجعله في ميزان حسناته ..
كما أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة
التكوين في الدكتوراه، وعلى رأسهم
البروفيسور :

بن زواي محمد الشريف .

أتقدم كذلك بخالص شكري لأعضاء اللجنة
الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل
وإثراءه

إلى كل من شجعتني على إنجاز هذا العمل
ولو بكلمة طيبة ووقف معي ودعمني من
قريب أو من بعيد
الباحث



إلى الذين قال الله فيهما أن لا
تعبدني إلا بالإحسان إليهما،
والذي الكريمين أطال الله في عمريهما
.....

إلى من كانت سندا لي بكل إخلاص،
ومن حثتني على الصبر زوجتي ..
إلى النفوس البريئة، أبنائي
(أنفال، صهيب)

إلى جوانحنا وشقائق أرواحنا إلى
من تقاسمنا معا البسمة والدمعة.
إخواني العزيزات

إلى كل الزملاء والزميلات
إلى كل من علمني حرفا ذات يوم
إلى كل من وسعهم قلبي ولم
يسعهم قلبي

إليهم جميعا أهدي هذا العمل
رمزي علوان

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
II-II	فهرس المحتويات
XIII- X	فهرس الجداول والأشكال البيانية
أ-ل	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي	
14	تمهيد الفصل الأول
15	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
15	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
15	الفرع الأول: ضبط المصطلحات المرتبطة بالتغيير والتغيير التنظيمي
16	الفرع الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي
17	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وإستراتيجياته
18	الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي
21	الفرع الثاني: المعايير المعتمدة في التغيير التنظيمي
26	الفرع الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
29	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي وتحدياته
30	الفرع الأول: مرحلة إذابة الجليد
31	الفرع الثاني: مرحلة التغيير
32	الفرع الثالث: مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)
33	الفرع الرابع: تحديات التغيير التنظيمي
41	المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث للتغيير التنظيمي
41	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
41	الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:
44	الفرع الثاني: نشأة وتطور الهندسة الإدارية (الهندرة):
45	الفرع الثالث: خصائص إعادة الهندسة الإدارية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الأخرى
47	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

فهرس المحتويات

48	الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسية العمليات الإدارية
49	الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
50	المطلب الثالث : مراحل تطبيق الهندرة من خلال عرض بعض التجارب الرائدة
50	الفرع الأول : التطبيق العلمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
53	الفرع الثاني : تطبيق الهندرة في بعض المؤسسات الرائدة
57	المبحث الثالث المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن)
57	المطلب الأول مفاهيم حول مدخل التحسين المستمر (الكايزن)
58	الفرع الأول : مفهوم الكايزن
59	الفرع الثاني المبادئ الأساسية لأسلوب الكايزن
62	المطلب الثاني: المقارنة بين مدخل الكايزن والمدخل الأخرى
62	الفرع الأول الفرق بين التحسين المستمر kaizen والتحسين الجذري kaikaku
63	الفرع الثاني: الفرق بين مدخل كايزن الياباني KAIZEN والمدخل الأمريكي
64	المطلب الثالث : المحاور الأساسية للكايزن
65	الفرع الأول طريقة السينات الخمس Five S :
67	الفرع الثاني طريقة جمبا كايزن (الإدارة المرئية) :
68	المطلب الرابع عرض تجارب عملية لتطبيق الكايزن
68	الفرع الأول أساليب التحسين المستمر ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا
70	الفرع الثاني ثقافة تويوتا (تقليل الفاقد)
72	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية	
75	تمهيد الفصل الثاني
76	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
76	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
76	الفرع الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
77	الفرع الثاني : تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية
79	الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث

فهرس المحتويات

80	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها وتحدياتها
80	الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
82	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
84	الفرع الثالث : تحديات إدارة الموارد البشرية
86	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
86	الفرع الأول : تخطيط الموارد البشرية
89	الفرع الثاني : تصميم وتحليل الوظائف ووصفها
91	الفرع الثالث : تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية
94	الفرع الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية
95	الفرع الخامس : تحفيز الموارد البشرية
97	المبحث الثاني : أداء الموارد البشرية
97	المطلب الأول: مدلول أداء الموارد البشرية
97	الفرع الأول : تعريف أداء الموارد البشرية
99	الفرع الثاني : الخلفية التاريخية لأداء الموارد البشرية
102	الفرع الثالث : محددات أداء الموارد البشرية
104	الفرع الرابع : أبعاد أداء الموارد البشرية
107	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
107	الفرع الأول : الأهداف الرئيسية للمؤسسة
108	الفرع الثاني : المشاركة في إتخاذ القرار
108	الفرع الثالث : إختلاف مستويات الأداء
109	الفرع الرابع: الرضا الوظيفي
110	المطلب الثالث: إدارة أداء الموارد البشرية
110	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري
111	الفرع الثاني: الإدارة المثلى للموارد البشرية
112	الفرع الثالث : عناصر إدارة أداء الموارد البشرية
115	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

فهرس المحتويات

115	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
115	الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
116	الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
118	الفرع الثالث : ميكانيزمات وآليات تقييم أداء الموارد البشرية
120	المطلب الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية
120	الفرع الأول : الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية
123	الفرع الثاني : الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية
127	المطلب الثالث : إجراءات تقييم أداء الموارد البشرية
127	الفرع الأول : بناء معايير الأداء
128	الفرع الثاني : قياس الأداء
130	الفرع الثالث : مناقشة النتائج وتصحيح الأخطاء
131	الفرع الرابع : إعداد تقرير الأداء
131	المطلب الرابع : تحسين الأداء البشري
132	الفرع الأول : مراحل تحسين أداء الموارد البشرية
134	الفرع الثاني : مناهج تحسين أداء الموارد البشرية
135	الفرع الثالث : شروط نجاح تحسين أداء الموارد البشرية
137	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : أداء الموارد البشرية في ظل المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي	
139	تمهيد الفصل الثالث
140	المبحث الأول: تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق مدخل الهندرة
140	المطلب الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية
140	الفرع الأول: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بإدارة الموارد البشرية
142	الفرع الثاني: تطبيق برامج إعادة الهندسة الإدارية من خلال إدارة الموارد البشرية
144	المطلب الثاني: البعد الإجرائي في الهندرة كأسلوب لتحسين الأداء البشري
144	الفرع الأول: منهجية أنظمة العمل من خلال مدخل إعادة الهندسة

فهرس المحتويات

146	الفرع الثاني: دور مقاربات إعادة تصميم نظم العمل في تحسين المورد البشري
148	الفرع الثالث: استراتيجيات إعادة الهندسة ودورها في هيكل الموارد البشرية للمؤسسة
150	المطلب الثالث: البعد البشري في الهندرة كأسلوب لتحسين الأداء البشري
150	الفرع الأول: آليات إعادة الهندسة على مستوى الموارد البشرية
152	الفرع الثاني استراتيجية تحسين أداء المورد البشري في ظل إعادة الهندسة الإدارية
154	الفرع الثالث: مخرجات إعادة هندسة الموارد البشرية
155	المطلب الرابع: البعد التكنولوجي في الهندرة كآلية لتحسين الأداء البشري
155	الفرع الأول: أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحسين الأداء البشري
157	الفرع الثاني: استخدام التكنولوجيا كوسيلة لإعادة تصميم نظم أداء الموارد البشرية
157	الفرع الثالث: مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الموارد البشرية
160	المبحث الثاني: الكايزن كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية
160	المطلب الأول: أهم القواعد التي يعتمد عليها الكايزن في إدارة الموارد البشرية
160	الفرع الأول: قاعدة التوظيف مدى الحياة
163	الفرع الثاني: الإدارة المرئية (جمبا كايزن)
167	الفرع الثالث: السينات الخمس (FIVE S)
169	المطلب الثاني: فلسفة الكايزن لتحسين أداء المورد البشري
170	الفرع الأول: متطلبات الكايزن لتحسين الأداء البشري
172	الفرع الثاني: عناصر تحقيق التحسين المستمر من خلال إدارة الموارد البشرية
174	المبحث الثالث: نماذج رائدة لاعتماد الهندرة والكايزن في تحسين أداء الموارد البشرية
174	المطلب الأول: تجربة الهندرة في شركة سامسونج
174	الفرع الأول: آليات تطبيق الهندرة في شركة سامسونج
176	الفرع الثاني: انعكاسات تطبيق الهندرة على شركة سامسونج
178	المطلب الثاني: تجربة شركة تويوتا في تطبيق مدخل الكايزن
179	الفرع الأول: فلسفة تويوتا في مبدأ إلغاء الهدر:
180	الفرع الثاني: أساليب التحسين المستمر ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا

فهرس المحتويات

183	الفرع الثالث: الصعوبات التي واجهت منهج الكايزن في شركة تويوتا
185	المطلب الثالث: تطبيق الكايزن في شركة آبل
186	الفرع الأول: الكايزن في التوظيف بشركة آبل
186	الفرع الثاني: مساهمة الموظفين في شركة آبل لتكريس مدخل الكايزن
188	الفرع الثالث: إستخدامات الشركة للكايزن لتحسين أداء العاملين
189	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لواقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية	
191	تمهيد الفصل الرابع
192	المبحث الأول: التحديد الإجرائي للدراسة
192	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسات المستهدفة من الدراسة
192	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز خنشلة
196	الفرع الثاني: نبذة عن مؤسسة كشرود خنشلة
198	الفرع الثالث: نبذة عن مؤسسة أقمشة الشرق DARPEST
200	المطلب الثاني: تحديد الجانب المستهدف من الدراسة (الجانب البشري والمجال الزمني)
202	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
202	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته
203	المطلب الثاني: أداة الدراسة
203	الفرع الأول: تحديد أداة الدراسة
203	الفرع الثاني: عرض وتصميم أداة الدراسة
205	الفرع الثالث: مقياس الدراسة
206	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
209	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان
209	المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة للأفراد عينة الدراسة
213	المطلب الثاني: تحليل الإتجاه العام للأجوبة
230	المطلب الثالث: الاختبارات الاحصائية لصدق وثبات عبارات الاستبيان

فهرس المحتويات

241	المبحث الرابع مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة
241	المطلب الاول: اختبارالفرضية الرئيسية الأولى H_1^0
250	المطلب الثاني: اختبارالفرضية الرئيسية الثاني H_2^0
274	خلاصة الفصل الرابع
276	الخاتمة العامة
281	قائمة المراجع
298	قائمة الملاحق
306	الملخصات

فهرس الجداول والأشكال

أولاً فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	العوامل الخارجية المؤدية لفرض التغيير التنظيمي	01-01
46	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	02-01
62	الفرق بين التحسين المستمر والتحسين الجذري	03-01
63	الفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي	04-01
92	أهم مجالات التدريب في عينة من الشركات الأمريكية	01-02
103	الفرق بين مصطلح الكفاءة ومصطلح الفعالية	02-02
141	تغيرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة الإدارية	01-03
183	دور IT في شركة تويوتا	02-03
204	عرض تصميم الاستبيان	01-04
205	فترة وطريقة توزيع استمارات الاستبيان	02-04
205	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل	03-04
206	الترميز حسب مقياس ليكارت الخماسي	04-04
209	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05-04
210	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06-04
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07-04
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	08-04
212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09-04
214	النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (إعادة التفكير الجذري) من المحور الأول	10-04
215	النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (إعادة التصميم الجذري) من المحور الأول	11-04
217	النتائج الوصفية لفقرات البعد الخامس (البعد التكنولوجي) من المحور الأول	12-04
219	النتائج الوصفية لفقرات البعد الرابع (استراتيجية التخلص من الهدر) من المحور الأول	13-04
221	النتائج الوصفية لفقرات البعد الخامس (إستراتيجية وضع قواعد العمل) من المحور الأول	14-04
222	النتائج الوصفية لفقرات البعد السادس (إستراتيجية تحسين إجراءات العمل) من المحور الأول	15-04
224	النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (مستوى الالتزام التنظيمي) من المحور	16-04

فهرس الجداول والأشكال

	الثاني	
226	النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (مستوى الاندماج الوظيفي) من المحور الثاني	17-04
227	النتائج الوصفية لفقرات البعد الثالث (مستوى الكفاءة والفعالية) من المحور الثاني	18-04
229	النتائج الإجمالية للتحليل الوصفي للمحاور الاستبيان	19-04
230	معاملات قياس Alpha de Cronbach	20-04
231	معاملات قياس الاتساق الداخلي	21-04
231	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد إعادة التفكير الجذري	22-04
232	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد إعادة التصميم الجذري	23-04
233	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس البعد التكنولوجي	24-04
234	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التخلص من الهدر	25-04
235	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد وضع قواعد العمل	26-04
236	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تحسين إجراءات العمل	27-04
237	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الالتزام التنظيمي	28-04
238	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الاندماج الوظيفي	29-04
239	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعدي الكفاءة ولفعالية	30-04
240	اختبار التوزيع الطبيعي لـ Kalmogorov-Smirnov	31-04
242	اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32-04
243	اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	33-04
244	اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	34-04
246	اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	35-04
247	اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب المشغول	36-04
249	إختبار الفروق بين أبعاد الدراسة حسب المؤسسات قيد الدراسة	37-04
251	الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الالتزام التنظيمي	38-04
253	الإرتباط البسيط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الالتزام التنظيمي	39-04
254	الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الاندماج الوظيفي	40-04
256	الإرتباط البسيط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الاندماج الوظيفي	41-04

فهرس الجداول والأشكال

257	الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الكفاءة والفعالية	42-04
259	الإرتباط البسيط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الكفاءة والفعالية	43-04
260	الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة	44-04
262	الإرتباط البسيط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة	45-04
263	الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الالتزام التنظيمي	46-04
265	الإرتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الالتزام التنظيمي	47-04
266	الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي	48-04
268	الإرتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي	49-04
268	الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة	50-04
270	الإرتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة	51-04
271	الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	52-04
273	الإرتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	53-04

ثانياً فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	دورة تغيير السلوك	01-01
25	مصفوفة النمو عند ANSSOFF المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية	02-01
29	مراحل التغيير التنظيمي حسب kurt leven	03-01
38	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	04-01
50	المنهج العلمي للهندرة	05-01
60	العوامل الرئيسية لكسب العميل	06-01
61	مظلة الكايزن	07-01
64	مقارنة الكايزن بالإبداع	08-01
94	عناصر نظام تقييم الأداء	01-02
105	أبعاد أداء المورد البشري	02-02
119	آلية تقييم أداء الموارد البشرية	03-02
121	قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات	04-02
132	نموذج تحسين أداء المورد البشري	05-02
193	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز خنشلة	01-04
197	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كشرود خنشلة	02-04
199	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة	03-04
209	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04-04
210	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-04
211	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06-04
211	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	07-04
212	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08-04

المقدمة

انطلاقاً مما يعيشه العالم اليوم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات : السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية وتشكيل كتلتات اقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، والمنافسة الدولية وغيرها، فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات العصر .

يرى العديد من المفكرين في المجال التنظيمي أن مؤسسة المستقبل ستكون مؤسسة شبكية، ومصممة حول عمليات الأعمال، أكثر منها مؤسسة هرمية وظيفية، لذا فمؤسسة اليوم أصبحت في موقف صعب للغاية، إذ لا يمكنها المحافظة على نفس الأداء باستخدام أساليب تقليدية، بل يتحتم عليها تحسين أداؤها إلى درجات عالية تحقق من خلاله ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الموجودة في بيئتها.

لكل زمان مقتضياته من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الواحد والعشرين هو قرن التغيير وفقاً لما دعت إليه المفاهيم الإدارية الحديثة للتغيير المؤسسي، وعليه فالتغيير التنظيمي يعتبر ملجأ المؤسسات الطامحة للبقاء والتطور من خلال توفير بيئة مناسبة يكون فيها الاستعداد للتغيير السمة الأبرز والذي يعني النظرة الإيجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة إليه، من خلال الاستعداد لتغيير ممارساتهم نحو تحسين أداؤهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق، أصبح مسعى كل مؤسسة هو تبني مداخل حديثة للتغيير التنظيمي، للوصول إلى تحسين أداؤها بشكل عام، وأداء مواردها البشرية بشكل خاص هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل أداة لتحقيق الميزة التنافسية .

إن موضوع التغيير التنظيمي كان ولازال يطرح بحدة في جميع المؤسسات التي تعاني ضعفا وتردياً في مستوى الأداء، واليوم أكثر من أي وقت مضى تزداد أهمية هذا الأخير، وهو ما يبرز لنا جلياً من خلال محاولات إيجاد مداخل عديدة وتطويرها من بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يسمى بالهندرة كمدخل للتغيير الجذري، إضافة لمدخل التحسين المستمر أو ما يسمى بالكايزن .

أما في الجانب الميداني فقد قامت العديد من المؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك التي تتطلع إلى التخلص من أساليب العمل التقليدية أو تحسين أداؤها، إلى تبني أساليب حديثة والتي أثبتت فعاليتها لما حقته من قفزات نوعية على مستوى الأداء والجودة.

لقد أصبح تبني المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي حتمية تفرضها التغيرات الخارجية، والتي نجد من بينها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي برز بعد أن تبنته الكثير من الشركات العالمية كخيار إستراتيجي لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة أعمالها، حيث تمكنت من تحقيق تحسينات جوهرية تفوق بأساليب التحسين الأخرى بشكل كبير خاصة ما تعلق بالتكلفة، والجودة، وسرعة الإنجاز، إضافة لمساهمتها الفعالة في تحسين أداء مواردها البشرية .

إضافة لمدخل إعادة الهندسة، ظهر أيضا مدخل التحسين المستمر (الكايزن) في اليابان، والذي يعتبر من الركائز التي تعتمدها المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين أدائها، سعيا إلى التغيير والتخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها، وبالضرورة تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الاعتماد على التدريب المستمر، وتكريس ثقافة تقليل الهدر في الوقت، والانتقال من العمل الهرمي السلطوي إلى العمل الجماعي عن طريق فرق العمل .

وبذلك تتبلور الإشكالية في تحديد درجة تبني المؤسسات للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي، ومساهمتها في تحسين أداء مواردها البشرية، ليتحدد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة كالتالي :

أولا: السؤال الرئيسي:

من هنا تتضح لنا معالم الإشكالية التي سوف يعالجها هذا البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي: كيف تساهم المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ؟
ثانيا: الأسئلة الفرعية: تفرض الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه على الباحث الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور إعادة هندسة العمليات والإدارية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات ؟
- ما دور الكايزن كمدخل حديث، في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات ؟
- هل توجد فروق بين أفراد العينة لتحديد درجة الالتزام بالمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وأبعاد تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات ؟

ثالثا: الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بناء على التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية التي تمخضت عنه يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يشكل كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكايزن مداخل حديثة للتغيير التنظيمي تتبناها المؤسسات محل الدراسة لتحسين أداء مواردها البشرية

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهندرة والإلتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهندرة والاندماج الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهندرة والكفاءة والفعالية في المؤسسات محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكايزن والالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكايزن والاندماج الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكايزن والكفاءة والفعالية في المؤسسات محل الدراسة.

وانطلاقاً من محاولة اختبار هذه الفرضيات والإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية تتضح لنا أهداف الدراسة وأهميتها.

رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقاً للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كمايلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وكذا أداء الموارد البشرية بكل أبعاده،

- التعرف على المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ومدى تأثيرها على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة،
- اعتبار المورد البشري أصلاً إستراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لتحسين أدائها،
- تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي المتمثلة أساساً في إعادة هندسة العمليات الإدارية والكايزن كأساليب حديثة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة،
- اختبار ما إذا كانت إجابات الموظفين في المؤسسات محل الدراسة تتجه في اتجاه واحد بالنسبة لتحديد درجة تبني الهندرة والكايزن في تحسين أداءهم .

خامساً: أهمية الدراسة

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فيمكن أن تتضح أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع على مستويين:

- على المستوى النظري: يشكل الهندرة والكايزن كمداخل حديثة للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، والذي يشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من ناحية تطوير القيم الجوهرية والداعمة لإدارة التغيير، وكذا تطوير مؤشرات الأداء البشري، ومن ناحية ربط هذين المتغيرين (الهندرة والكايزن بالأداء البشري) نظرياً، لتعتبر الدراسة مرجعاً فكرياً يمكن من دعم دراسات أخرى مكملّة أو جديدة تتعلق بالموضوع .
- على المستوى الميداني: تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الجزائرية، خصوصاً بعد محاولتها اللحاق بركب المؤسسات العالمية وتبني مداخل التغيير التنظيمي في ظل الاقتصاد الرقمي، وبالتالي محاولة اختبار درجة إلزام المؤسسات محل الدراسة بتبني المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي المتمثلة أساساً في الهندرة والكايزن، وانعكاس ذلك على تحسين أداء مواردها البشرية .

انطلاقاً من تحديد الأهداف التي تسعى إليها الدراسة لتحقيقها وكذا أهمية الدراسة على المستوى النظري والمستوى الميداني يمكن أن تظهر مبررات اختيار الموضوع أدناه.

سادسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من دوافع اختيار هذا الموضوع تحديدا دوافع بيئية وأخرى موضوعية:

- الأسباب البيئية: تتمثل الأسباب البيئية التي دفعت الباحث لمعالجة إشكالية الدراسة، في:
 - الاهتمام بمعالجة إحدى إشكاليات المؤسسات في الجزائر، والمتمثلة اساسا في غياب أساليب تحسين الأداء البشري والاعتماد على الطرق الكلاسيكية في التسيير.
 - معرفة نظرة الأفراد العاملين في المؤسسات باعتبارهم جزء لا يتجزأ منها، وعنصر أساسي في إحداث عملية التغيير وتبني مداخله سواء ما تعلق بالهندرة أو الكايزن.
- الأسباب الموضوعية: أو الأسباب التي تركز أهمية الموضوع بالنسبة للبحث العلمي، حيث تتمثل في:

- الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع التغيير التنظيمي ومداخله الحديثة، ومدى تأثيره على تحسين الأداء البشري في المؤسسات، خصوصا وأن تبني هذه المداخل قد أعطى ثماره في المؤسسات الرائدة عالميا،

- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية، بين المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي المتمثلة في الهندرة والكايزن، وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، خصوصا ما تعلق بالتحسين المستمر، والذي لم يدرس في الدراسات السابقة على هذا النحو.

سابعا: منهجية الدراسة

نتيجة للأسباب المذكورة أعلاه، فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الإستبيان باعتماد أدوات إحصائية مناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية.

ثامنا: حدود الدراسة

تبين حدود الدراسة إتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، وذلك كمايلي:

- الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع أسئلة الإستبيان بثلاث مؤسسات من ولاية خنشلة تتمثل في: مؤسسة أقمشة الشرق، مؤسسة كشرود، مؤسسة سونلغاز خنشلة.

- الحدود الزمانية : لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الأفراد العاملين الذين ستوزع عليهم أسئلة الإستبيان فعليا، سوف يتم توزيع العينة خلال الفترة الممتدة ما بين شهري نوفمبر وديسمبر من سنة 2021، وهذا لتفادي فترات العطل السنوية للموظفين في المؤسسات .

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على إختبار درجة إدراك العمال بالمؤسسات محل الدراسة لمفاهيم الهندرة والكايزن وانعكاس ذلك على تحسين أداؤهم، ثم تحديد درجة الإلتزام بهذه القيم، وأخيرا إختبار الفروق حسب خصائص عينة الدراسة لتحديد درجة الإلتزام بهذه المداخل .

ثامنا: عرض وتحليل الدراسات السابقة

سواء بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية أو العربية نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع لدراسة، من ناحية متغير المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وقيمها أو من ناحية متغير أداء الموارد البشرية وتحسينه.

- عرض وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة schoemer , L, Fred جاءت بعنوان " :استجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع¹ تدور الدراسة حول استجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرين تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها. وتكونت عينة الدراسة من 43 من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية، وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة .

وتشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر. وأشارت النتائج أيضا إلى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية في حين أظهرت الشخصيات العملية والواقعية عدم رضا أكبر مع تغيرات مكان العمل.

- دراسة Teng-Chu Chiu، جاءت بعنوان²: "دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة في تايوان، دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إدارة المؤسسات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية

¹ -Schloemer, Lewis Fred. "Employee reponses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4, Oct. 2015, p.1519.

² -Teng-Chu Chiu, The Study of Organizational Change Management For Semiconductor Company, A Semiconductor or Company Case Study. 2002.

الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل. ركزت هذه الدراسة على أنواع المؤسسات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة. ومن نتائج هذه الدراسة أن دراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لهذه الشركة كان معقد نوعاً ما ، إضافة لوجود صعوبة في تقبل التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من طرف العاملين بها ، من إجراءات هذه الدراسة الرئيسية استخدام أسلوب المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود إلى الهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية وفي الوقت ذاته لتحسين فهم تطور إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المؤسسة وتقويم عيوب الهيئة الإدارية لها، ولتطبيقه في الخطة ولتكون هذه الخطة مرجع للهيئة الإدارية. ركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسية هي : التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة، إدارة الموارد البشرية.

- دراسة Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard. جاءت بعنوان : إعادة هندسة العمليات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة¹ أجريت هذه الدراسة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية على 134 مؤسسة كندية، 28 منها عبارة عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و106 مؤسسة كبيرة، وذلك لإختبار نموذج المحددات الأساسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومقارنة أهمية هذه المحددات في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبيرة وهذا نظراً لتوفر المناخ الملائم لتطبيقها .

- دراسة Dysko²، جاءت بعنوان: "إستفادة من القدرات البشرية لتحقيق التحسين المستمر للشركة الدولية".

هدفت الدراسة إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف مدخل الكايزن للإستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات واستخدمت منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تصميم مخطط جمبا كايزن يعتمد على أربع خطوات هي التخطيط

¹- Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard, La réingénierie des processus d'affaires, PME versus grandes entreprises, Faculté des sciences de l'administration, université LAVAL, Québec, Canada, 2016

²- Dysko, D. (2011). Gemba Kaizen-Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company. The International Journal of Transport & Logistics, 1-10

وتحديد إجراءات العمل والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية والتنفيذ، كما قدمت الدراسة توصيات باتباع هذه المنهجية لتحقيق التحسين المستمر وخفض التكاليف .

- دراسة Joshi بعنوان: تطبيق منهجية الكايزن كأداة للتحسين المستمر¹.

هدفت الدراسة إلى تعريف المفاهيم الأساسية لفلسفة الكايزن وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية، أظهرت النتائج أن التحسين المستمر شمل جميع الأنشطة في المؤسسة سواء كان ذلك ما يتعلق بتحسين الإنتاجية أو تطوير المنتجات أو العلاقة بين العمال والإدارة الجديدة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من منهج الكايزن لتشجيع العمال على الخروج باقتراحات التحسين على أساس منتظم .

- عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية

- دراسة: علاوي عبد الفتاح²: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية".

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال التغيير في البرامج التدريبية، ووجوب إرفاق عملية التغيير بمجموعة من الحوافز التي تثير دوافع العمل الجاد التغيير في البرامج التدريبية ووجوب إرفاق عملية التغيير بمجموعة من الحوافز التي تثير دوافع العمل الجاد، إضافة لوجوب أن يكون القائد المسؤول عن عملية التغيير يمتاز بمجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي تؤثر في سلوكيات الأفراد العاملين .

- دراسة : خان أحلام³ ، بعنوان : أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء

البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة إستطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم بشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة

¹ - Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-Acase study. ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT, 8(42), 1-9.

² - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر03، 2014/2013.

³ - أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة إستطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015/2014.

إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين أداء المورد البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات .

- دراسة : نايت إلهام¹ ، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آلية كل من أسلوب الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدى إمكانية تطبيقهما لتفعيل تسيير الموارد البشرية بالمعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، توصلت الدراسة فيما يتعلق بالهندسة الإدارية إلى أن الموظفين يعتبرون الهندسة الإدارية توضح مهام الإدارة وأهدافها، كما أنها لا تخدم المصالح الشخصية بقدر خدمتها للمصالح العام .

- دراسة : سالم زايد خليفة الطنيجي، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية² .

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، على ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أظهرت النتائج أن واقع التطوير الإداري في الوزارة محل الدراسة كان بشكل عام مرتفع .

- دراسة : وداد سعدي، الكايزن ... ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدخل الياباني للتحسين المستمر، وأثره على السلوك التنظيمي في المؤسسة لا سيما الحد من السلوكيات السلبية في العمل، توصلت هذه الدراسة إلى أن تعديل السلوك بتبني الكايزن يمكن إعتباره منهج حياة يمكن توظيفه في شتى المجالات بما فيها السلوكيات التنظيمية .

مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

¹ - نايت إلهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الدبلوماسي - بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013/2012

² - سالم زايد خليفة الطنيجي، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن، 2008.

³ - وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، المجلد الخامس، العدد: 01، 2021.

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الأبحاث والدراسات السابقة، يتبين مايلي:

- تعتبر جميع الأبحاث والدراسات السابقة دراسات مرجعية، خاصة وأنها تسهم في تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي بكل مداخله وتحسين الأداء بشكل عام، ولكن وجه القصور في ذلك يكمن في تركيزها على دراسة من جانب واحد من المداخل وهي الهندرة أو الجودة الشاملة، مقابل تحسين الأداء بشكل عام دون التطرق للمورد البشري بشكل خاص.

- ركزت أغلب الدراسات السابقة على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فقط ولم يتم التركيز على مدخل الكايزن وأثره على تحسين الأداء البشري، بينما تقوم دراستنا بتحليل أثر الكايزن على أداء المورد البشري.

- يلاحظ أن أغلب الدراسات قد تناولت تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي بمداخله، والأداء البشري ولم تتطرق إلى التأثير بين المتغيرين، وعليه فالدراسة تغطي هذا النقص من ناحية القيام بتحليل دور الكايزن والهندرة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

بعد تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح المعالجة المنهجية، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح أهمية الدراسة مقارنة معها، نتساءل عن هيكلة الدراسة وصعوباتها على المستوى النظري والميداني.

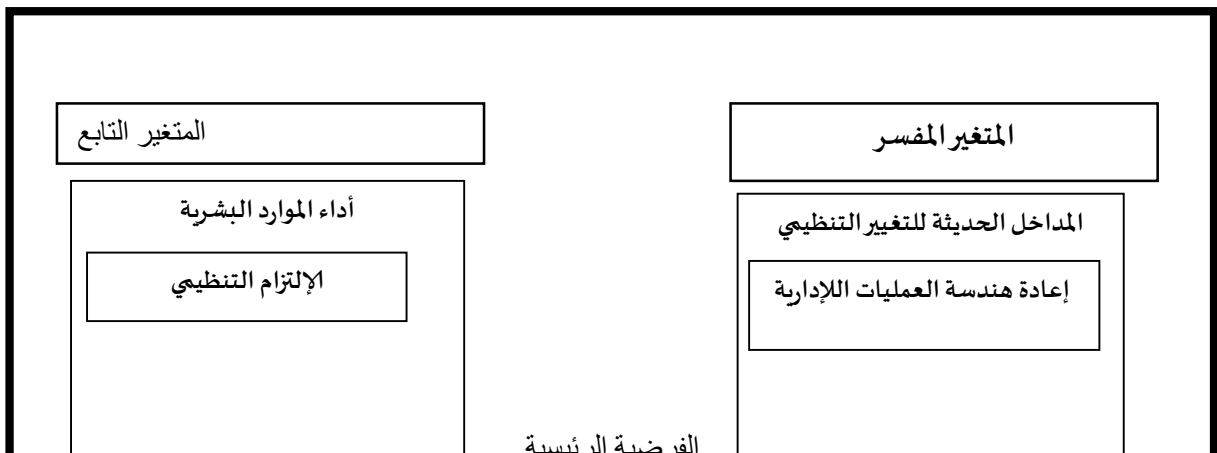
تاسعا: هيكلة الدراسة وخطتها البحثية

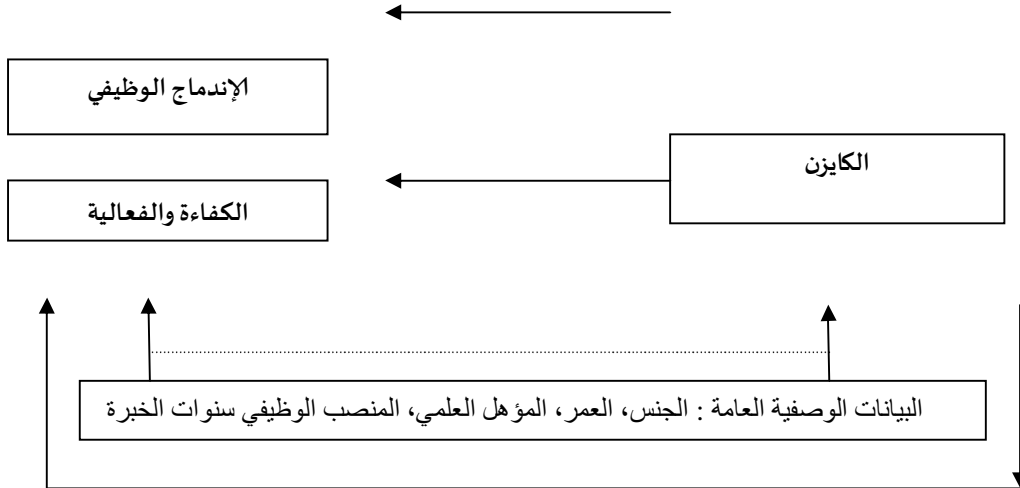
تتضمن هيكلة الدراسة وخطتها البحثية: نموذج الدراسة الافتراضي، المحاور الأساسية، لنوضح في الأخير صعوبات الدراسة كمايلي:

نموذج الدراسة الافتراضي:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة:

النموذج الدراسة الافتراضي





المصدر: من إعداد الباحث

خطة وهيكل الدراسة من أجل الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية،

ويهدف التأكد من تحقيق أو عدم تحقيق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة كمايلي :

- تم تخصيص الفصل الأول لعرض الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية، حيث تم تناول الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي، في حين يتطرق المبحث الثاني للهندرة كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي من خلال ضبط مفاهيمها، وخصائصها وعلاقتها مع المداخل الأخرى، أما المبحث الثالث فسيتم من خلاله تغطية المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن) وأهم قيمها الجوهرية .

- تم تخصيص الفصل الثاني للمعالجة النظرية للمتغير التابع والمتمثل في، الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية، من خلال التطرق للأطر المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية، ثم تناول الأسس النظرية لأداء الموارد البشرية بشكل عام من خلال المفهوم، والعوامل المؤثرة في الأداء، وكذا إدارة الأداء بشكل عام، وأخيرا التطرق لتقييم الأداء البشري بشكل عام .

- بناء على التحليل النظري لكل متغير على حدا في الفصلين الأول والثاني، يتم في الفصل الثالث الربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ليعنون هذا الفصل بأداء الموارد البشرية في ظل المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي، ويستكمل هذا الربط على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن تحسين أداء المورد البشري من خلال تطبيق مدخل الهندرة، والمبحث الثاني نتطرق للكايزن

كمدخل حديث دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، ثم في الأخير نعرج على أهم النماذج الرائدة التي اعتمدت كلا المدخلين لتحسين أداء مواردها البشرية.

- من خلال العرض النظري لأهم مفاهيم الدراسة، وتحديد العلاقة النظرية التي تربطها بالفصول السابقة تم تخصيص الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمدى مساهمة المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى ولاية خنشلة : سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة، أين سنتعرف على أدوات وإجراءات الدراسة من حيث التقنيات والأدوات المستخدمة بالتركيز على تشخيص الأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعدها سيتم التركيز على مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير سنتطرق بطبيعة الحال إلى تحليل نتائج الدراسة.

عاشرا : صعوبات الدراسة

1- على المستوى النظري: نظريا واجه الباحث العديد من الصعوبات، والتي تمثلت في :
- صعوبة الربط النظري بين المتغيرين، خاصة وأن هناك العديد من الباحثين من يتعامل مع مصطلح الكايزن والهندرة كمصطلحين مماثلين للأداء العام للمؤسسة .

2- على المستوى الميداني : ميدانيا واجه الباحث:

- صعوبة فهم الأفراد محل الدراسة للمصطلحات الواردة في الإستبانة،
- صعوبة توزيع الإستبيان وجمعه على إعتبار أن العينة المستهدفة تضم جميع العمال .

الفصل الأول:

الأبيات النظرية للمداخل الحديثة للتغير التنظيمي

تمهيد:

يعد التغيير السمة السائدة في البيئة المعاصرة اليوم، فهو يشمل كافة جوانب الحياة والعمل والممارسات الإدارية في المؤسسات، فالغد أصبح يأتي دائما مختلفا عن اليوم،، وإذا كان التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءا لا يتجزأ من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار، وقد تتطلب عملية التغيير الأخذ بأساليب تفكير جديدة يمكنها من اختيار مداخل متنوعة وملائمة، لذلك فإننا نجد بعض مؤسسات الأعمال اليوم تنتهج عدة إستراتيجيات للتغيير، خاصة ما تعلق منها بالجانب التنظيمي في التغيير الذي يتمثل أساسا في إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها الأساسي هو تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية . وعلى هذا الأساس سنحاول التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي ضمن هذا الفصل، بالتعرض إلى الجوانب التالية، في المباحث التي يتم العمل عليها.

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: الهندرة كمدخل من المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي؛
- المبحث الثالث: المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن)

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي من بين أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في مختلف المؤسسات المعاصرة وهذا راجع للتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعيش فيها، والتي تتسم غالبا بالحركية وسرعة التغيير، وعلى هذا الأساس فإن الباحثين في هذا الميدان قد أعطوا أهمية كبيرة لهذه الظاهرة، التي سنحاول التعرض لمفهومها.

المطلب الأول ماهية التغيير التنظيمي

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المؤسسات أمرا لا مفر منه بغية الحفاظ عليها في عالم الأعمال، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء والهواء حتى تستمر حياته في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، لذا فقد أدرك الكتاب والمهتمون بمجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة، أهمية عملية التغيير الإيجابي ودوره في استدامة حياة المؤسسات في عالم الأعمال.

الفرع الأول ضبط المصطلحات المرتبطة بالتغيير والتغيير التنظيمي:

قبل الخوض في تعريف التغيير والتغيير التنظيمي وجب علينا التفريق بين بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها:

- مصطلح التغيير والتغير: يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والعمليات والأساليب المستخدمة وعلاقتها بالمجتمع أو غيرها من المؤسسات، أما الثاني يشير إلى عملية إدخال تحسين أو تطوير على بعض الأنشطة في المؤسسة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويشمل هذا المصطلح أيضا التغيير الذي يجري على هيكل المؤسسة، سياستها، وحتى الجوانب السلوكية فيها¹.

- مصطلح التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي: يعرف (Bennis) التطوير التنظيمي بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكلة التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"².

¹ - إياد محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيلة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 20، 2007، ص 03.

² - Bennis w. Organization Development : its nature , orgins , and prospects , Addison- Wesley Pub Cy .Ed frac ,1969, p:06.

في حين أن التغيير التنظيمي هو استجابة لظروف معينة قد تطرأ على المؤسسات وتكون إما مخططة ومدروسة سابقا وهو ما يسمى (بالتغيير المدروس)، أو غير مخططة وغير مدروسة تماما ويسمى بالتغيير العشوائي.

الفرع الثاني مفهوم التغيير التنظيمي:

إن التعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي، يقودنا إلى عرض مفهوم التغيير لغة، والتغيير التنظيمي اصطلاحاً:

- التغيير لغة: هو مفهوم مشتق من الفعل الثلاثي (غَيَّرَ) بمعنى بدل الشيء، أو انتقل من حال إلى آخر، ويُعرف أيضاً بأنه عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء أو الأحداث الجديدة، والتي تستقر مكان أشياء قديمة، وكذلك فهو الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، والتي تؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدماً وتطوراً¹.

وفي التنزيل العزيز نجد مفهوم التغيير بما يتوافق مع الآية الكريمة: ﴿لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾²، فأساس التغيير وفقاً للآية الكريمة هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما بحوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع.

- التغيير التنظيمي بالمعنى الاصطلاحي: من أهم التعريف التي استعرضت التغيير التنظيمي نذكر:

- التغيير التنظيمي هو " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد الحاجات للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"³

- التغيير التنظيمي هو " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"⁴.

¹- أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، لبنان 1992، ص: 3325.

²- سورة الرعد: الآية: 11.

³- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص 432.

⁴- عدنان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الواحد والعشرين، دار الوفاء للنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر 2000، ص 09.

- التغيير التنظيمي هو " استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي قد تحدث في المناخ المحيط"¹.

- التغيير التنظيمي هو: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة العمل الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هو تطويره وتنميته"².

من خلال هذه التعريفات، فالتغيير التنظيمي: " عملية طبيعية تقوم على قاعدة ثابتة ألا وهي السعي لتحسين أداء المؤسسة، وهذا عن طريق التركيز على زيادة فاعلية جميع عوامل الإنتاج بما فيها العامل البشري الذي يمكن اعتباره الركيزة الأساسية في عملية التغيير، وهذا بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة".

وإجرائيا فهو تلك الجهود المخططة والمدروسة بدقة لغرض تعديل أسلوب العمل في المؤسسة بهدف إحداث تغييرات في السلوك التنظيمي لها، بما ينعكس على تحسين أدائها في بيئة العمل المحيطة بها، ولا يكون ذلك إلا بتسخير جميع إمكانياتها البشرية والتكنولوجية والثقافية والمادية، وبعض النواحي السلوكية".

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وإستراتيجياته

بالإشارة إلى كون التغيير التنظيمي هو تعديل أساسي وحيوي في بعض أجزاء المؤسسة أو جميعها، والذي يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل عمل المؤسسة، كإستراتيجية العمل وجدولته وأسس التقسيم التنظيمي ونطاق الإشراف وتصميم المؤسسة والأفراد أنفسهم، والذي يكون مخططا لأي جانب تراه الإدارة ضروريا لتغييره وتحسين فعالية المؤسسة ونجاحها، فالقيام بالتغيير التنظيمي سببه العديد من الخلفيات والأسباب غير أنها تصب في منحى واحد، ألا وهو تحقيق المبتغى الاقتصادي من الوجود.

¹ - Jan pierre et amassass paulot : stratigor politique Générale stratégie – structure Décision – Dunod, 3^{ème} éditions , Paris, 1997 , p18.

² - Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century,kogah page, London, 1999, p18.

الفرع الأول : أسباب التغيير التنظيمي

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط بها، أين يتطلب منها في العديد من الوضعيات القيام بإحداث تغيير، وبالنسبة لأهم الأسباب التي تؤدي إلى القيام بالتغيير نذكر:

أولا : الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي : يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فقد تشعر إدارة المؤسسة أو العاملين فيها بعدم الرضا عن السياسات أو الإستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير، ولا يعتبر هذا الحافز كافيا، بل يجب أن يرتبط بإرادة ورغبة في التغيير، وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير والتي تعتبرها حتمية ولا بد منها، مع توعية العمال بأن نتائج التغيير السلبية التي تنعكس على البعض أفضل بكثير من عدم التغيير الذي قد يكلف المؤسسة حياتها، وعندئذ لن يسلم أي أحد من الكارثة¹.

ثانيا : الحاجة الملحة إلى التغيير التنظيمي : تكمن الحاجة إلى التغيير التنظيمي، كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور في المؤسسات المعاصرة، فهو لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات لمواجهة ظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار .

فالملاحظ في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، أساسه التغييرات التنظيمية داخلها، فالصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة التي تحدث في محيطها الخارجي².

ثالثا : تحمس الإدارة للتغيير : تعتبر الإدارة في المؤسسة اليوم وكيل تغيير، فأى مدير يعمل على تحقيق التغيير ويستشرفه ويخطط له، ويحدد برامجيه ويشرف على تنفيذه، ويشجع العاملين عليه، ويكون ذلك عن طريق مراعاة بعض الالتزامات، نذكر منها وجوب رصد لكافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المؤسسة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات، ومن ثم 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 .

¹- ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 58-59.

²- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 110، 111.

ثالثا : التغيير للاستجابة للقوى الخارجية : قد تحدث بعض التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة نظرا لحدوث تطورات في الأوضاع الإقتصادية والتنظيمية أو الإيدولوجية، مما يحتم على القائمين على المؤسسات ضرورة السعي لإحداث التغيير بغية الاستجابة لمثل هذه التغييرات، والذي قد يظهر في¹:

- التغيير في ظروف السوق المحيط بالمؤسسة مثل التغييرات التي تحدثها المؤسسات المنافسة، وكذا مختلف أساليب التسويق والترويج للمنتج .

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة كإدخال الأجهزة الحديثة مما يؤدي إلى تحسين المنتج سواء من حيث الجودة أو الكمية.

- التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة وهذا من خلال التغيير في علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.

وقد يكون هناك أيضا أسباب خارجية، تحتم على المؤسسة إحداث التغيير خاصة إذا ما تعلق الأمر بحدوث مستجدات في بيئتها الخارجية، والجدول التالي يوضح لنا أهم العوامل الخارجية التي تفرض على المؤسسة ضرورة إحداث التغيير التنظيمي:

¹- الصبر في محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 372.

الجدول رقم (01-01): العوامل الخارجية المؤدية لفرض التغيير التنظيمي

العوامل	المصدر
<ul style="list-style-type: none"> - انفجار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات - التطوير في عمليات الإنتاج - سرعة تداول المعلومات من خلال شبكة الإنترنت 	البيئة التقنية (التكنولوجية)
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير في الاتجاهات والقيم نحو العمل - زيادة الوعي الاجتماعي نحو المسؤولية الاجتماعية - الانفجار الديمغرافي وزيادة تعداد السكان 	البيئة الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - السوق العالمي الاستهلاكي - التغيير السريع لأذواق المستهلكين - التطور السريع في تركيبة السوق وسرعة تغير أوضاعه 	البيئة الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة متطلبات الموظفين - الانسحاب الناتج عن تطور تقنيات التسيير - تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات - تغير في القوانين بهدف الحرص على عدم الوقوع في المخالفات . 	البيئة التنظيمية (الإدارية) والقانونية

المصدر: جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 56.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن للقوى الخارجية تأثير بالغ في المؤسسة أكثر من القوى الداخلية وهذا نظرا لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وهذا يعد أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، ويمكن شرح أهم القوى المؤثرة في التغيير كمايلي:

1- البيئة التقنية (التكنولوجية): لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التكنولوجيا على حياة المؤسسات وحولها إلى مؤسسات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين كما برزت بفعل التطور العلمي عدة تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية، خاصة مع التوجهات الحالية للمؤسسات التي تسعى لتبني الإدارة الإلكترونية.

2- البيئة الاجتماعية : ونجدها أساسا في ازدياد ضغوط الجماعات الضاغطة، والاتحادات العمالية، على غرار النقابات التي تسعى دائما لتحسين ظروف العمال، إضافة لزيادة وعي العاملين بالمؤسسة بمسؤوليتهم في سبيل تحقيق بيئة عمل مساعدة على تحسين الأداء.

3- البيئة الاقتصادية : وتتمثل أساسا في بروز الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية العالمية، خاصة أمام التطورات السريعة في سلوك المستهلكين وأذواقهم، إضافة لاتساع الأسواق وبرز ما يسمى بالتجارة الإلكترونية التي تحتتم على المؤسسات انتهاز أساليب جديدة في سياستها التسويقية .

4- البيئة التنظيمية (الإدارية) والقانونية : وهي تلك القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغيرات السياسة الحكومية المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة¹.

الفرع الثاني: المعايير المعتمدة في التغيير التنظيمي

هناك إطار واسع في مجالات التغيير التنظيمي، والتي لها تأثير مباشر على فعالية المؤسسات وإستمراريتها في البيئة التنافسية، وعموما يمكن تصنيف هذه المجالات وفقا لعدة معايير، نذكر منها²:

أولا: التغيير لرؤية ورسالة وثقافة المؤسسة : لا يتسنى للمؤسسة تنفيذ أي برنامج تغييري ناجح دون أن تؤخذ بعين الاعتبار رؤيتها ورسالتها وثقافتها بعين الاعتبار، وعلى هذا الأساس يجب القيام بتطوير وتغيير رؤية ورسالة المؤسسة بما يتماشى مع التغيير المنشود³، وضمن ذلك فعلى فريق التغيير أن يأخذ بعين الاعتبار في عملية التغيير مسارين، والمتمثلين في:

1- المسار الثقافي: حيث يقوم فريق التغيير بتنفيذ هذا المسار، وهذا عن طريق عقد جلسات لدراسة الثقافات والقيم التي يحملونها في الوقت الحالي، ومن ثم يعملون على تطويرها وتحسينها إذا

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 378.

² - حسن محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص: 75.

³ - Werner Burk , Organization change Theory And Practice , Sage Publication, New-delhi , india , 2002,p18.

تطلب الأمر ذلك، حتى يتسنى لهم مساعدة أفراد المؤسسة ليعملوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض بطرق جديدة أكثر كفاءة من الطرق القديمة، ويكون ذلك من خلال الخطوات التالية:

– تقدير الثقافة الحالية للمؤسسة: بالتركيز على القيم المشتركة ما بين الموظفين، المعتقدات الثقافية السائدة، ثقافة احترام وتقدير الذات .

– تحديد القيم الرئيسية المؤثرة على أداء المؤسسة.

– تأسيس أنماط تصرف معلنة ومنتفق عليها لتحسين جودة التسيير داخل المؤسسة.

2- المسار الهيكلي: تقوم المؤسسة من خلال هذا المسار بعمليات فحص الوضع الراهن وتشخيص المشكلات، وإعادة التصميم والتنفيذ، ثم إجراء التقييم النهائي لجميع عمليات وإجراءات وهياكل المؤسسة، أين يكون ذلك على النحو التالي :

– توضيح الحاجة للتغيير والحاجة لتطوير الإستراتيجيات المناسبة لهذا الغرض.

– توثيق وتشخيص عمليات إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف،

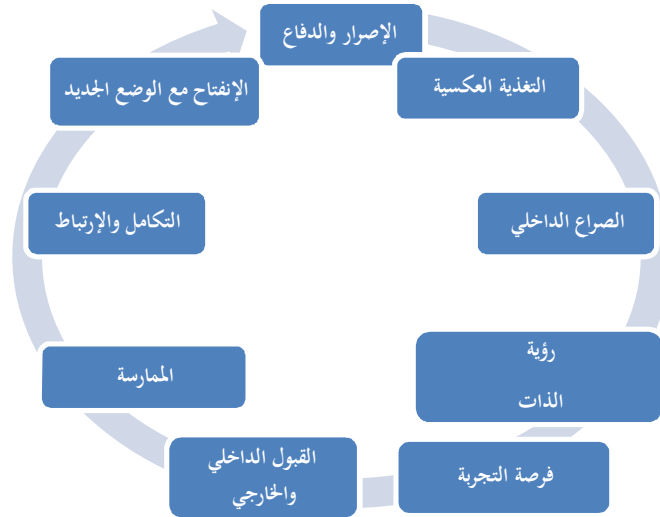
– إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود، ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمؤسسة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية¹.

– المقارنة بين العمليات الجديدة المقترحة والعمليات الحالية مع ضرورة تسجيل أي فوارق يمكن ملاحظتها تغيير الهيكل التنظيمي للعمل.

ثانيا: تغيير سلوك أفراد ومجموعات العمل: لإحداث التغيير السلوكي للأفراد هناك دائرة يمر بها الفرد أثناء عملية التغيير للمرور إلى سلوك جديد، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): دورة تغيير السلوك

¹ - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 72.



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، ط3، 2014، ص: 87

من خلال الشكل الموضح أعلاه، نلاحظ أن تغيير سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، يمر بعدد المراحل، بدءاً من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة، وهذا عن طريق بعض المواقف التي يتخذها الفرد وتفكيره في كيفية مقابلة الأفراد الآخرين بسلوكه الجديد، وهذا من شأنه أن يزيد من قدرته على تقبل مسؤولية السلوك الجديد؛ ثم مرحلة الصراع الداخلي أين ينشأ ذلك الصراع داخل الفرد نفسه وهو ما يسمى بالتنافر الإدراكي¹؛ ثم مرحلة الرؤية بمعنى أن يقوم الفرد بإدراك حقيقة نفسه مقارنة بما يحمل من قيم واتجاهات، وتساعد هذه الرؤية في التخلي عن بعض القيم والاتجاهات السابقة والتي تثبت للفرد عدم جدواها وفعاليتها، بعد ذلك تأتي مرحلة التجربة فخلال هذه المرحلة يتسنى للفرد قبول تغيير السلوك وتجربة السلوك الجديد؛ ثم تأتي مرحلة القبول الداخلي وهي متصلة بالمرحلة السابقة، إذ نجد أن الفرد خلال هذه المرحلة ينتابه نوع من القبول بهذا التغيير ويفكر جدياً في التطبيق الفعلي لهذا التغيير، ثم تأتي مرحلة ممارسة التغيير بالشكل المطلوب، ثم مرحلة التكامل والارتباط والتأقلم مع التغيير.

وضمن ذلك لا يكفي للفرد أن يقوم بالتغيير السلوكي، وإنما يجب عليه ضمان تكامل السلوك الجديد مع السلوكيات الكلية للأفراد.

ثالثاً: معيار تغيير تكنولوجيا العمل: ضمن ذلك يجب أولاً التفريق بين التغيير الأفقي والتغيير العمودي، فوفقاً للنموذج الأفقي تقوم المؤسسة بتغيير الصناعة التي تعمل فيها حالياً، وكمثال على ذلك قامت شركة Virgin، والتي كانت تعمل في مجال الإنتاج الموسيقي بتغيير نشاطها بالكامل

¹ -عزالدين علي سويدي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014، ص 32.

والانتقال من مجال الموسيقى إلى مجال آخر بعيد كل البعد عن المجال الأول ألا وهو ميدان النقل الجوي والنقل بالسكك الحديدية والخدمات المالية .

كما يمكن أن يأخذ هذا التغيير الشكل الرأسي(العمودي) ، من ذلك التقليل في عدد وسطاء البيع مثلما قامت به شركة Appel وشركة Dell، اللتان قامتا بتقليل عدد الوسطاء بالعمل على تسويق منتجاتها بواسطة شبكة الانترنت مباشرة للمستهلك¹.

رابعا: تغيير المنتج أو الخدمة وسوق المنتج أو الخدمة : من المجالات الحيوية للمؤسسات، نجد مجال المنتج النهائي للمؤسسة (السلعة/الخدمة التي تسعى المؤسسة إلى إنتاجها وتطويرها)، وكذا مجال السوق الذي تستهدفه، وهما يمثلان أهم المجالات الواجب على المؤسسة التركيز عليه لما لهما من حساسية، الأمر الذي يجعل المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بهما .

وللقيام بهذا التغيير ضمن هذا المجال، تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ansoff، في تحديد الخيارات المستقبلية على محورين وهما المنتجات والسوق، وعلى هذا الأساس يقدم لنا ansoff أربعة خيارات إستراتيجية حسب كل توفيقه بين المنتجات والسوق الذي تتوجه له، كما يظهر ذلك جليا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): مصفوفة النمو عند ANSSOFF المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

	المنتجات		
الجديدة	الحالية		

¹- Joanna Rosak-Szyrocka , Prerequisites For healthy Organizational Change , bentham books, London ;2009;p92

الأسواق	الحالية	(أ) التدعيم • التقوية • الدخول داخل السوق	(ب) تطوير المنتجات • الاعتماد على القدرات الحالية • الاعتماد على كفاءات جديدة • بما يفوق التطلعات الحالية
	الجديدة	(ج) تطوير السوق • أقسام سوق جديدة • مناطق جديدة • استخدامات جديدة بكفاءات جديدة • بما يفوق التطلعات الحالي	(د) التنوع • الاعتماد على القدرات الحالية • الاعتماد على كفاءات جديدة • بما يفوق التطلعات الحالية

المصدر: مداح عرابة الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 243.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، يتضح لنا مجموعة الخيارات التغييرية التي تتضمنها المصفوفة، والتي تندرج في صورتها الأساسية داخل المربعات الأربعة كالتالي:

- بالنسبة للمربع (أ) الذي يبين حالة استخدام المنتج الحالي في السوق الحالي، وهنا لا يكون للمؤسسة فرصة لتغيير منتجاتها وقد لا يمكنها كذلك التوسع في سوقها، ووفق هذا الوضع تكون الخيارات المتاحة أمام المؤسسة، إما القيام بالتصفية أو بتقوية نشاطاتها، وإما محاولة التغلغل في السوق الحالي عبر تخفيض أسعار منتجاتها لزيادة حصتها من السوق الحالي فقط.

- بالنسبة للمربع (ب)، الذي يبين لنا حالة تطوير منتج جديد في السوق الحالي، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة عند تفكيرها في هذه الإستراتيجية يجب عليها أن تتأكد أولا من قدرة السوق الحالي على استيعاب المنتج الجديد، ويكون هذا الخيار مناسباً للمؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية، أو تكون حاجات المستهلك قد تغيرت.

- بالنسبة للمربع (ج)، الذي يبين لنا حالة تطوير السوق، ولا يكون ذلك إلا عند التأكد من قدرة المنتج على المنافسة في السوق الجديدة،

- بالنسبة للمربع (د)، والذي يمثل إستراتيجية التنوع (سوق جديد ومنتج جديد)، إذ لا يكون متاحاً للمؤسسة إلا من خلال تطوير منتجاتها، وتوزيعها في أسواق جديدة.

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا جليا أن للتغيير التنظيمي مجموعة من الأسباب التي تحتم على المؤسسة انتهاجه، وقد يأخذ عدة مجالات، ولكن لا يكون هذا التغيير مجدياً إلا بإتباع إستراتيجيات معينة تسمح بتحسين أداء المؤسسات الطامحة في القيام بالتغيير.

الفرع الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي :

تنشط المؤسسات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي، ولما لا تدعيمه لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وتتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تبعاً للظروف المحيطة ومناخ الأعمال السائد، ومن بين أهم الإستراتيجيات مايلي :

أولاً : إستراتيجية النظم الحية للتغيير

مبدأ هذه الإستراتيجية هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المؤسسة، ولا تنتهي إلا بنهايتها، وهي في ذلك تختلف عن التغيير المخطط والذي ينتهي في الغالب بإتمام تنفيذ ما خطط له في الفترة المحددة له، وتختلف كذلك عن التغيير الطارئ والذي لا يحدث إلا عند بروز مشكلة ما تعترض سير المؤسسة¹.

ترتكز هذه الإستراتيجية على مبدأ رئيسي هو تنمية مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة للمساهمة في تنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاث حقول رئيسية هي هوية المؤسسة، المعلومات، العلاقات، وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستمرة عن كيفية عمل المؤسسة والمجموعات التي تنتمي إليها الحقول الثلاثة.

والعمل وفقاً لهذه الإستراتيجية يتطلب من قائد التغيير الاسترشاد بالمبادئ التالية²:

1- مبدأ توحيد توجهات الأفراد العاملين: وهذا عن طريق معرفة سبل اهتمامات الموظفين بالمؤسسة والأشياء المحفزة لهم، إضافة إلى تعليم الأفراد العاملين كيفية العمل بشكل جماعي لتنفيذ مهامهم

2- مبدأ إختيار فئة الأفراد للتعريف بالعمل: وهذا باختيار الأفراد الذين يملكون المعلومات اللازمة للتغيير، والتي تحتاجها المؤسسة للتنفيذ، وإشراكهم في عملية التغيير حتى يتسنى لهم التعبير عن اهتماماتهم الشخصية عند التنفيذ

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي: إدارة التغيير - والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

² - A Monograph ,ON Creating Organizational change Uzing A living Systems Approach , p:253.

3- مبدأ بناء منظومة معلوماتية كاملة عن المؤسسة: هذا المبدأ يفيد الأفراد العاملين في معرفة الشكل الكلي للعمل الذي يمارسونه، كما يعرفهم بمحيط وبيئة العمل الجديد وخلق نظام مفتوح لتداول الأخبار عبر الفئات العاملة بالمؤسسة.

4- مبدأ الفهم الكامل لطريقة تنفيذ العمل: بما يمكن الأفراد من معرفة الطرق الجديدة للعمل الجماعي بفعالية، والاشتراك في إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والتي تصب في تحقيق الغرض الأساسي للتغيير بالمؤسسة.

ثانياً: إستراتيجيات التغيير المخطط

رائد هذا المدخل هو ¹kurt lewin، فالتغيير المخطط وفقه هو تغيير يتم وفقاً لخطط موضوعة مسبقاً، ويكون فعالاً عندما يكون بالإمكان التنبؤ مسبقاً بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل، بما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة، ومن ثمة تهيئاً المؤسسة لتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تواكب هذه المتغيرات،

هذه الإستراتيجية تتعامل مع التغيير التنظيمي على أساس أنه العملية التي تعنى بتحويل المؤسسة من الوضع الثابت إلى وضع جيد عن طريق خطوات معروفة ومحددة مسبقاً، ويقوم هذا الأسلوب على تنفيذ التخطيط من أعلى إلى أسفل (خطط تغييره يتم إعدادها سلفاً بواسطة رجال الإدارة العليا، ومن ثم تنزل إلى المستويات الأدنى للتنفيذ).

وتنقسم إستراتيجيات التغيير المخطط إلى إستراتيجيتين أساسيتين:

1- إستراتيجية التغيير التدريجي: تعتمد هذه الإستراتيجية على إدخال التغيير بجرعات صغيرة ومتدرجة وفقاً لخطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمؤسسة، وقد تأخذ هذه العملية قدراً كبيراً من الوقت، وهذا لا يتأتى إلا في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بالاستقرار والثبات النسبي، وهو ما يكسب العاملين قدراً من الثقة في مؤسساتهم، ويرجع إنتشار هذه الإستراتيجية لفكرة التطوير التنظيمي والأفكار المشابهة، ويمكن سرد العديد من النماذج الخاصة بهذه الإستراتيجية.

¹ - محمد عبد اشتبوي، مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية واقتصادية، المجلد الثالث، العدد العاشر، 2018، ص 20.

2- إستراتيجيات التحول الجذري : برزت هذه الإستراتيجية عندما عجزت إستراتيجية التغيير التدريجي عن تقديم القيمة المضافة للمؤسسات التي تنشط في بيئة تتميز بالديناميكية، خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة، مما استوجب عليها انتهاج إستراتيجية التحول الجذري في جميع عناصرها، بدءا بالهيكل التنظيمي مرورا بالسياسة الإنتاجية، وامتدت إلى تغيير الثقافة التنظيمية، غير أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على قدرة المسيرين على التنبؤ الصحيح بالتغيرات البيئية، وقيادة إدارة تتمتع بالذكاء الإستراتيجي¹، من بين أهم النماذج الخاصة بهذه الإستراتيجية نجد: إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة الهيكلة .

ثالثا : إستراتيجيات التغيير الطارئ

على عكس التغيير المخطط، فالتغيير الطارئ هو مجموعة التغيرات التي تنظم المؤسسة دون تخطيط مسبق، والذي يتشكل تلقائيا عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير، أين يعد مدخل التغيير الطارئ أحد الأساليب الحديثة، فقد بدأ العمل بهذه الإستراتيجية في ثمانينات القرن الماضي بافتراض أساسي هو أن التغيير عملية مستمرة بلا نهاية، حيث لا يمكن التنبؤ بما سوف يحدث للمؤسسة، وبالتالي لا يمكن معرفة الخطوات اللازمة لإجراء هذا التغيير اللازم لتحقيق توافق المؤسسة مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها، وهو أسلوب يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئات متقلبة وشديدة التعقيد² .

أصحاب هذه الإستراتيجية يرون أنه الأسلوب الأنجع لعلاج المشكلات التي تعترض مؤسسات اليوم أكثر ما يفعله التغيير المخطط، كون بيئة الأعمال تزداد تعقيدا وديناميكية، مما يصعب عليها التنبؤ وبالتالي التعامل معها وفق خطط تغييريه معدة سلفا، وعلى هذا فإنهم يؤكدون على ضرورة أن لا تكون الخطط التغييرية جامدة وثابتة، وبدلا عن ذلك يجب أن تتسم العملية التغييرية بالمرونة الكافية بالقدر الذي يجعلها تتكيف وتبدل وفقا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

أين يتجه مسار التغيير المخطط من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها (على عكس التغيير المخطط) بمعنى أن الحاجة للتغيير تظهر في المستويات الإدارية الدنيا، ومن ثم تتواصل بتبني الأفكار والعمل على تنفيذها، وبذلك يكون هذا الأسلوب أصعب في التنفيذ من التغيير المخطط، لأنه يتطلب

¹- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 121-122.

²- Belanger Laurent , Le Changement Organisationnel et Le Développement ,Edition Gaetan Morin , paris , France, 1994 ;p45.

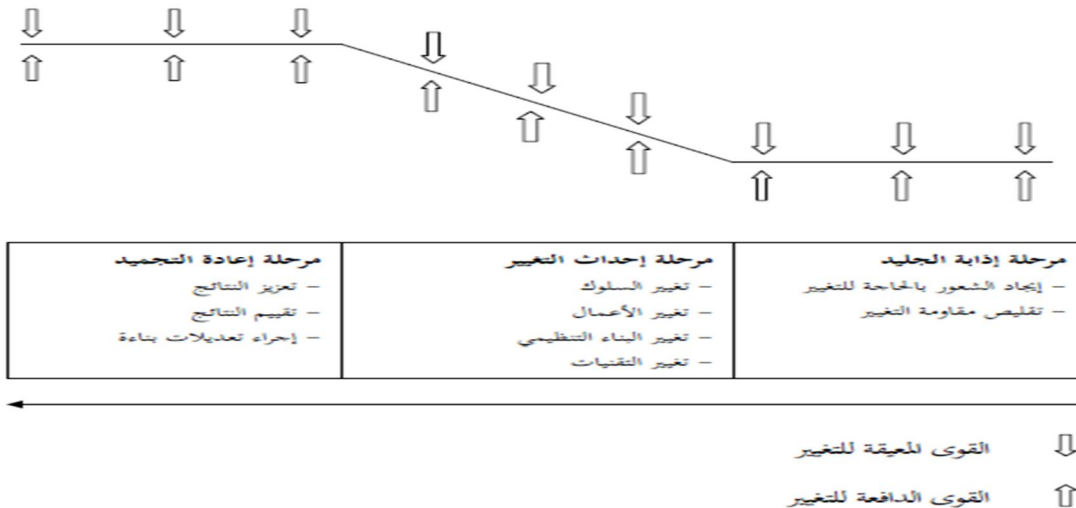
من المديرين توجيه أكثر لأحكام الرقابة على عمليات التغيير، بل عليهم أن يضمنوا توافر الدافعية والقدرات اللازمة للتغيير لكافة أفراد المؤسسة لتنفيذ عملية التغيير، وعلى هؤلاء المديرين كذلك أن يغيروا من طريقة تفكيرهم وطريقة فهمهم للبيئة المحيطة بهم، وأن تكون لديهم القدرة على تحويل وتبادل ذلك إلى كافة أفراد المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي وتحدياته

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للإستفادة منه، كما قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال، ومن تلك المحاولات ما قدمه الباحث كيرسيت ليون (kurt lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات مضادة، بعضها يعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في إتجاه التغيير المنشود، وهناك من يطلق عليها "القوى المعيقة"¹.

والشكل التالي يمثل نموذج kurt leven لمراحل التغيير التنظيمي :

الشكل رقم (03-01): مراحل التغيير التنظيمي حسب kurt leven



¹ - Gérard Roth et Michel Kurtyka , proffision Dirigeant de la Conception du Changement à L'action ,Dunod,Paris , 2007 ,p:245

Source : Gérard Roth et Michel Kurtyka , **proffision Dirigeant de la Conception du Changement à L'action** ,Dunod ,Paris , 2007 ,p :245

يوضح لنا الشكل ثلاثة مراحل أساسية للتغيير التنظيمي، المرحلة الأولى تمثل الوضع الحالي وفيه تكون القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير متوازنة، المرحلة الثالثة هي الوضع المرغوب فيه الذي تريده المؤسسة، والذي يفترض أن يكون أحسن من وضعها الحالي، وما بين المرحلتين توجد المرحلة الثانية، وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الانتقال، والتي تختلف حسب طبيعة التغيير، فالتغيير التدريجي عادة ما يستغرق فترة زمنية طويلة نسبياً .

الفرع الأول: مرحلة إذابة الجليد

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي كان يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في السابق، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دافع جديد عند الأشخاص لتحقيق شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، مع إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة كل مسببات مقاومة التغيير، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية¹.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، مع عرض عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن هذه الأساليب لمنع تلك السلوكيات نذكر:

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، أين قد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، أين يتم ذلك بإزالة مسببات لمقاومة التغيير.

¹- جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

- نقل الفرد من القسم أو من البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، أين قد يكون ذلك مؤقتاً لأحدى الأقسام الأخرى أو بإعداد دورة تدريبية تدور حول المشكلة المستهدفة.

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

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد.

الفرع الثاني : مرحلة التغيير

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد والتي تشكل بدائل لأداء العمل، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، أين يمكن عرض أهم التغييرات التي تمس النواحي التنظيمية الهيكلية في التالي¹:

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

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات؛ تغييرات في المعدات والأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: يشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان، وقد تشمل تعديل السياسات

¹- عز الدين علي السويبي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015، ص75.

والإجراءات وتعديل معايير إختيار العاملين . وفي هذه المرحلة يحذر ليفن من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم التوضيح، وبالتالي عرقلة مسار التغيير .

الفرع الثالث: مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)

من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة العمل على تثبيت ما تم الوصول إليه، كما يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، كما يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك.

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

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عملية التغيير .
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطورات التغييرات الجديدة .

وبهذه المراحل تكون الإدارة اتبعت أسلوبا عمليا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر عدد ممكن المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة¹.

الفرع الرابع: تحديات التغيير التنظيمي

¹ -Thomas G.Camming, Organizational Development Change, South-Western ; California, USA, 2009;p:15.

تسعى المؤسسة دوماً للحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض التحديات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة سواء في أنماطها أو في هيكلتها، وقد تصادف عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الكثير من الحواجز والمعوقات أبرزها مقاومة التغيير، هذه المقاومة التي قد تسبب صعوبات كبيرة في انتهاج عملية التغيير، ولهذا كان لابد عليها من التعامل معها بكل الأساليب التي من شأنها أن تحد من هذه المقاومة .

أولاً: صعوبات التغيير التنظيمي

إن أي قياس أو تحديد لمستوى التغيير التنظيمي تحتم على المؤسسة إعادة تقييم لبعض برامجها وهذا بغرض اكتشاف بعض الاختلالات التي قد تؤثر سلباً على عملية التغيير في المؤسسة، وبذلك بتشكل عقبات أمام فرصة التغيير التنظيمي، وقد تختلف هذه الصعوبات من حيث طبيعتها ومدى انعكاساتها السلبية على الإرادة المنتهجة في سبيل تحقيق هذا التغيير الذي تصبو إليه، وتتراوح ما بين عقبات بشرية، تنظيمية (إجرائية)، بيئية، وقد تكون أيضاً معوقات فنية ومادية .

1- الصعوبات البشرية

يمثل المورد البشري أحد الصعوبات والمعوقات لعمليات التغيير، وهذا من خلال مقاومته له لعدة أسباب نذكر منها¹:

1- جهل الأفراد العاملين والقياديين لأغراض ونتائج عملية التغيير، وهذا نظراً لغياب الثقافة التنظيمية وكذا تأثير المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة، مما يخلق نوع من الجمود الفكري في سبيل التغيير للأحسن.

2- نقص في القدرات والكفاءات، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالموظفين المنتمين للإدارة العليا والذين لا يملكون أي إرادة للتغيير نتيجة للروتين الذي يطغى على وظائفهم. وكذلك الخوف من ضياع مكتسباتهم

3- غياب دورات التدريب على مستوى القيادات والموظفين، إذ نجد أن بعض المؤسسات لا تلجأ إلى التدريب إلا في حالات استثنائية خاصة من أجل الحصول على الترقية، دون الاهتمام بالتدريب على أساس التغيير في أساليب العمل أو غير ذلك .

¹- على عبد الوهاب، التطوير التنظيمي - منهج متكامل للفعالية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1980، ص ص : 165-167.

إضافة لهذه المعوقات والصعوبات، قد نجد هناك بعض المعوقات الاجتماعية والثقافية، والسلوكية منها:

- تأثير العادات الاجتماعية السيئة على التغيير التنظيمي، خاصة ما تعلق ببعض الممارسات.
- تأثير جماعات الضغط والتي تؤثر على العاملين مما تؤدي على تكريس مقاومة التغيير¹.
- وجود فجوة بين قيم الأفراد العاملين وقيم المؤسسة، وتتمثل هذه الفجوة اساسا غياب التنسيق بينهم
- تقادم المعارف العلمية والعملية للأفراد العاملين وغياب روح التعلم لديهم،
- عدم مناسبة إمكانيات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي، ولهذا على المؤسسة القيام بالتدريب واكتساب معارف جديدة

2- الصعوبات التنظيمية

إضافة للمعوقات البشرية قد تكون هناك صعوبات وعراقيل تنظيمية تؤثر على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة من بينها:

- 1- خضوع التغيير التنظيمي إلى اعتبارات سياسية خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي،
- 2- تضخم المؤسسات ونموها العشوائي، وعدم الوضوح في توزيع الاختصاصات وكثرة التعقيدات في الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التغيير،
- 3- غياب أخلاقيات العمل وشيوع الفساد الإداري في بعض المؤسسات،
- 4- غياب العلاقات الإنسانية والتنسيق بين الموظفين والعاملين خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعلاقة بين الإدارة العليا والسفلى،
- 5- استخدام بعض المسؤولين في المؤسسات لطرق استبدادية وتسلطية في تعاملهم مع المرؤوسين،
- 6- غياب تبني الإدارة لثقافة الإدارة بالمشاركة مع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير

التنظيمي

3- الصعوبات التقنية

¹ - سعيد ياسر عامر، الفكر المعاصر في التغيير التنظيمي والإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 220.

تتمثل الصعوبات التقنية في ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير، أو توزيعها واستخدامها، أو عدم استغلال المتوفر منها بشكل فعال، إضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني، والعمل على إدخال المكننة في العمل بناء على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة واختبارها قبل إدخالها للعمل، ومن هنا يبرز لنا أهم المعوقات الفنية التي قد تكون حجر عثرة أمام انتاج التغيير التنظيمي في أي مؤسسة كانت، والتي نذكر منها: التطور المستمر في الأجهزة والمعدات مما قد يؤدي إلى إهلاك الأجهزة والبرامج المستخدمة، وكذا محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توافرها أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها، إضافة لغياب أساليب التدريب الخاصة بالعاملين، خاصة المختصين في البحث والتطوير، مما قد يحد من تنامي مهاراتهم، كما أن عدم توفر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة قد يعيق إتخاذ قرارات صائبة في التغيير التنظيمي.

إن تحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة تعتمد على الإرادة وتعبئة الموارد الداخلية سواء البشرية أو التقنية والفنية وكذا التنظيمية، وهذا لتسهيل تحقيق الأهداف التي عادة ما ترتبط بالمحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة وتنشيط عمليات الإبداع على المستويات التقنية والتنظيمية¹، هذه المعوقات دون شك تشكل حائلا بين خطط التغيير وتنفيذها، مما يستدعي ضرورة توفير إرادة قوية من طرف المؤسسة لانتهاجه بصورة واضحة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لكون العاملين يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا، لذا فإن رد الفعل الطبيعي (réaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Prochain Intérêts) وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ على السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها، من هذا المنطلق يقول (Grenier) أنه على المعنيين بالتغيير

¹ - جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 60.

محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه¹

إن مقاومة التغيير في المؤسسة تعتبر من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار عند إعدادهم للتغيير، والمشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في أن الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، يقاومون بعناد كبير على ما يطلبه أنصار التغيير، فقد لاحظ "جيمس أوتول" مؤلف كتاب "التغيير الجوهرى"²، أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير.

ورغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من بين أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير، وفي هذا الصدد يصف لنا (Crimmon MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المؤسسات على النمو والتطور³، ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة وأنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمؤسسة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير لأنفسهم.

يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد سلوك العمل الحالي"

كما تعرف على أنها: "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير"⁴.

1- أسباب مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير أمر حتمي، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده

¹ - بيتر داركر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، مكتبة العكيبان، الرياض، السعودية، 2004، ص: 251.

² - MC Crimmon, M; The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change. pitman publishing , London, 1997,p05.

³ - حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384.

⁴ - عاصم الأعرج، دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 275

من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجته ميوله وحاجاته ورغباته¹.

تأخذ مقاومة التغيير صورا وأشكالا مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات مناوئة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة كتشكيل جماعات الضغط، أو زيادة الأخطاء، أو زيادة نسبة غياب العاملين، ويمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى عدة أسباب منها²:

1- الجهل المتفشي بين العاملين بخصوص عمليات التغيير والهدف منها، خاصة إذا تعلق الأمر بطريقة الأداء أو إجراءات التغيير، الأمر الذي يكرس بينهم الخوف من فقدان مناصبه،

2- أسباب سيكولوجية: وهي ترتبط بمجالات مثل الخوف من المجهول، أو الإخفاق، والخوف أيضا من القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو إنخفاض في القدرة على التكيف بشكل عام والتغيير.

3- أسباب عاطفية: وتتضمن فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف والوضع الجديد، وإنكار الحاجة إلى التغيير، وأيضا عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد، مثل الاستقرار الوظيفي ومستويات الدخل.

4- إدراك الأفراد للتغيير: ويكون بنقص في إدراك الأفراد حول ضرورة التغيير، وإلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغييرات المقترحة، وقد ينتج ذلك أيضا عن ضعف الثقة، نتيجة تجارب سابقة غير ناجحة، قد تم حدوثها في مجال التغيير، ولكن لم يتم فيها الإبقاء على الوعود المقطوعة للعاملين.

5- التحيز الثقافي: ويظهر في الطرق المعتادة في التفكير، وفي وجهات النظر، وفي قول العاملين مثلا "هذه هي الطريقة التي اعتدنا العمل وفقا لها" وهو يتأثر بالميول والمواقف والعادات السائدة في العمل وفيه يظهر الصراع بين التغييرات المقترحة، وبين المعتقدات والقيم السائدة.

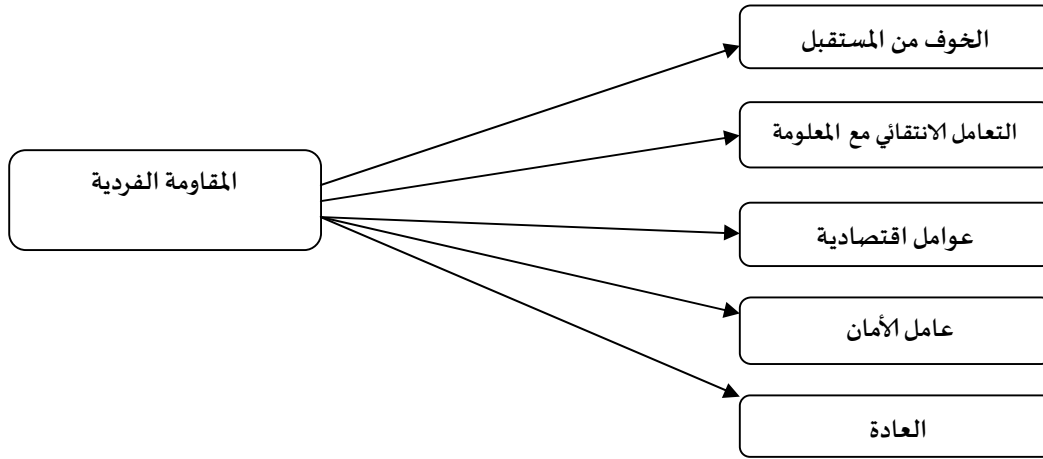
6- عوائق تعود لتاريخ المؤسسة، من ذلك العلاقات التقليدية بين المديرين، والنقابات العمالية وكذا العمال، أو المنافسة التقليدية بين الذين يشغلون الوظائف أو بين الأقسام المختلفة.

¹ مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة، مداخلة من الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09-08 مارس 2006، جامعة ورقلة.

² محمد رضا شنديك، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظري والتطبيقي، مصر الجديدة، مصر، 1996، ص 286.

مما سبق يتضح لنا جليا أن مصادر مقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد العامل، خاصة المدركات الحسية والحاجات، والشكل التالي يبين أسباب مقاومة التغيير¹:

الشكل رقم (04-01): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، غير منشورة جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص: 54.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن من أهم أسباب المقاومة العادة، وهي مجمل السلوكيات التي تعود عليها الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الراتب والأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، أما عن الخوف من الدخل فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته الحسية فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض ومصالحه الشخصية.

2- أشكال مقاومة التغيير

من خلال تطرقنا للأسباب المؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي، والمتمثلة أساسا في عدم الإمتثال للبرنامج المزمع إحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المؤسسة، وهذه المقاومة قد تأخذ عدة أشكال حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها قد تكون أيضا سرية أو علنية.

¹ -Drucker, Peter: L'avenir du management, traduit par Jacque Fontaine, selon drucker, village mondial, paris ,France, 1999, p:25.

بالنسبة للمقاومة السلبية فهي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة¹.

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها، وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سيئاً، بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عملية التغيير، من ذلك فعندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها²، وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير.

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوماً بارزة أو واضحة بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحياناً وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني.

أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة، وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير التنظيمي، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها.

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة ورائها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفعالية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من القيام بجهود لمعالجة المترتبة عنها، ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد مقاومة الأفراد العاملين على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المؤسسة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية، وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو

¹- ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 327-328.

²- Harvard business Review , Leading Change, Why Transformation Efforts Fail, 2016 , pp :74-75

توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير، أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير¹.

3- تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير:

إن تحليل قوى الدفع باتجاه التغيير وقوى رفض أو مقاومة التغيير يمثل مدخلا مهما لدراسة عملية التغيير بشكل معمق بهدف إنجاحه وتقليل المقاومة تجاهه، إن قوى التغيير تعتقد أن فرصا كبيرة تحصل عليها المؤسسة جراء تحقيق مثل هذه التغييرات فهم يمثلون قوى محفزة لإدخال التغيير ومتابعة تنفيذه ونجاحه.

وفي الطرف الآخر تمثل قوى مقاومة التغيير مجموعة من العقبات والمعوقات المختلفة لإجراء عملية التغيير، عندما يتم إحداث تغيير معين فعلى الإدارة أن تحلل كلا الفريقين لكي تعرف لمن ستكون الغلبة والقوة²، فقد تكون القوى المجندة والداعم للتغيير لديها القوة الكافية لجعل التغيير حقيقة ويتم تنفيذه والانتقال من الحالة السابقة إلى الحالة الجديدة، أو قد تكون قوى مقاومة التغيير هي القوى الفاعلة والمؤثرة وبالتالي يتطلب الأمر تخفيف هذه المقاومة لغرض إحداث التغيير المطلوب، وقد تستخدم الإدارة أسلوبين لإحداث التغيير في إطار هذا التحليل تدعيم القوى الدافعة للتغيير: وهذا من خلال إعطائها جميع الإمكانيات المادية والمعنوية والتقنية، لتكريس هذا التغيير في المؤسسة ودفعها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال حث الموظفين والمسؤولين على ضرورة التغيير.

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث للتغيير التنظيمي

شهدت المؤسسات الكبرى طيلة العشرية الأخيرة من القرن الماضي العديد من التغيرات السريعة والعميقة، وهذا نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكتلات الإقتصادية، زيادة حدة المنافسة....، وفي كنف هذه التغيرات طرحت العديد من الأسئلة تجاه الممارسين الإداريين والأكاديميين حول مدى فعالية الأساليب والمناهج الإدارية التقليدية في التعامل مع هذه التغيرات، ومن أبرزها التوجه الذي قاده (مايكل هامر، وزميله جيمس شامبي اللذان يعملان كأستاذين لعلم الحاسوب في معهد ماساتشوستن للتقنية في الولايات المتحدة الأمريكية³)، مطلع تسعينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، المتجلي في إعادة النظر في جميع العمليات الإدارية، من خلال التخلي عن

¹ -kanter ,R .M.Stein BA and Jick . The Challenge Of Organizational Change, Free Press, New York USA,p102

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007. ص:400.

³- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، أفاق للإبداع والنشر، الرياض، السعودية، 1999. ص:15.

الممارسات الإدارية التقليدية وتبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي أحدثت ثورة فعلية في عالم الإدارة من خلال إحداث تغييرات جذرية في جميع إجراءات العمل .

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد الهندسة الإدارية و-أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، أحد المداخل الإدارية الحديثة في التغيير التنظيمي، والتي استعانت بها المؤسسات في أواخر القرن الماضي لتحسين أدائها، إذ ينطوي هذا المدخل على إحداث تغييرات جذرية وشاملة وإعادة تصميم للعمليات الأساسية، حيث لقي هذا المدخل الحديث قبولا كبيرا واهتماما متزايدا، خاصة في ظل قصور الأساليب الإدارية التقليدية.

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يطلق عليها "الهندرة"، مركبة من كلمتين الهندسة والإدارة، وهي ترجمة حرفية للمصطلح الإنجليزي (Reengineering)¹، وضمن الآتي بعض التعاريف التي حددت مفهومه.

- عرف كل من (hammer et champy) الهندرة على أنها: " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق الرضا تجاه رغبات العملاء"²

- كما عرفها (hammer et Barahled) على أنها: " التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به سابقاً، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. فهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية"³

¹- نسيم الصمادي، قصتي مع الهندرة المصطلح والكتاب، متاح على الرابط : <https://edara.com/Article/Details//2217>. تاريخ الإطلاع، 2020/03/14، على الساعة: 07.00.

² - Hammer, M, Champy, J, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Nicholas Brealey Publishing. London, 1993, p p : 52.53.

³- مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة"، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 15.

- أما **krajewski**، فيرى أن الهندرة هي "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار، بحيث تبدأ العمليات من الصفر باستخدام قيادة إدارية حازمة وتكنولوجية حديثة"¹.

- كما تعرف كذلك بأنها: "البداية من الصفر وليس إصلاح الوضع الراهن والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية، ومن وسائل وإجراءات التشغيل المستخدمة حالياً، باعتماد مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات"².

وعليه فالمبادئ الأساسية للهندرة تتجلى في :

- البدء من جديد ومن نقطة الصفر؛

- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً؛

- التخلص من الطرق التقليدية نهائياً؛

- إتباع طرق جديدة مختلفة...

وكل ذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية: التكلفة، الجودة والسرعة.

و لقد تناول الباحثون تعريف مصطلح " الهندرة " تحت مسميات عديدة نذكر منها ما يلي:

- هندسة التغيير: الترجمة الحرفية لهندسة التغيير هي **Business Process Reengineering**

أي: هندسة التغيير للعمليات الإدارية، والتي يعرفها الدكتور إبراهيم تركي سلطان بأنها: " إعادة التصميم الجذري والسرير للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسرير للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات، كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى " .

من خلال التعريف، المقصود بالعملية هي مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات.

- إعادة هندسة العمليات:

¹ - مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 52.
⁴ - نايت الهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الديبلوماسي - بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه غير منشور، جامعة الجزائر 02، 2013/2012، ص 66.

يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تغطية تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة"¹

وتحدد الملامح الرئيسية لإعادة هندسة العمليات إعادة التفكير في الوضع الحالي للمؤسسة، وهذا بالتركيز على العمليات وليس على الوظائف.

كما يمكن تعريفها على أنها: "أحد المداخل الحديثة، التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسات، من خلال تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي"²

- ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "إحدى أنواع التغيير التنظيمي، التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات جذرية أساسية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها"³

وعليه فالهندرة هي: "الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم نظم العمل، وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسة بإعادة هندسة نظم أعمالها".

الفرع الثاني: نشأة وتطور الهندسة الإدارية (الهندرة):

اختلف الباحثون حول تحديد الأصول التاريخية لظهور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد ذهب البعض إلى أن هذا المدخل بدأ في الظهور في منتصف الثمانينات من القرن الماضي وهذا لمواجهة الركود في سوق السيارات الأمريكية مقارنة باليابانية، مما أدى بها إلى البحث عن مداخل تغيير حديثة حتى تسترجع السيارات الأمريكية مكانتها على المستوى العالمي، والبعض الآخر فقد ذهب إلى أن الأفكار الأولى لإعادة هندسة العمليات الإدارية ظهرت بالتحديد في بداية القرن العشرين وارتبطت

¹ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: تحية عمارة) الطبعة 1، القاهرة: دار الفجر للنشر، 1995، ص 35.

² - مريم بوخضرة، الشريف بوفناس، إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة ام البواقي، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 52.

³ - عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص: 94.

بعلمي الإدارة والتسويق¹، حيث استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية وتقديم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها.

غير أن أغلب الدراسات تؤكد أن الظهور الفعلي لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مطلع تسعينات القرن الماضي، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المؤسسة"، والذي أحدث ثورة في علم وعالم الإدارة لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها المؤسسات والخدمات في عالم اليوم.

إذا يعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع لهما الفضل في إنتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحوثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات، لكن البحوث والدراسات التي إهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات مثل الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، الهندسة...

كما وردت العديد من التعاريف تختلف من حيث الشكل لكنها تتفق في المضمون، ولعل تعريف هامر وشامبي- الذي رأيناه سابقا - يعد شاملا وعماما للهندرة، أين عرفاها بإعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة، التكلفة والجودة والسرعة.

في سنة 2000 وضع هامر تعريفا آخر مع ستانتين ستيفن مخالف لذلك الذي وضعه سنة 1995 مع شامبي والذي مفاده أن: "الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء"².

هذا التعريف الأخير شمل مفهوم الجذرية في كل العمليات والأداء وحتى المخرجات التي هي في الحقيقة تحصيل حاصل، ومنه تتضح الرؤية أكثر بشأن الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها التغيير الجذري والشامل.

الفرع الثالث: خصائص إعادة الهندسة الإدارية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية

الأخرى

¹- شيراز حايف سي حايف، إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 113.

²- جيمس شامبي، مرجع سبق ذكره، ص 55

تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدد الخصائص التي تجعل المؤسسات تسعى إلى تبنيها غير أنه وجب علينا الإشارة إلى ضرورة التطرق لعلاقة هذا المفهوم الحديث ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى لتوضيح الفرق بينها:

أولا خصائص إعادة الهندسة الإدارية:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن هذه الأخيرة تشتمل على العديد من الخصائص التي تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى البعد العملي، ويرتكز كذلك على تكنولوجيا المعلومات، ويمكن ذكر أهم الخصائص¹:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال،
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية، أين لا توجد حدود مصطنعة بين الرئيس والمرؤوس؛
- تختلف إختلافا أساسيا عن أساليب العمليات الإدارية الأخرى،
- تكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- تقدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتضع فروضا جديدة متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق .
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل،
- الاستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن اعتبارها جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة أو أحد عوامل نجاحها،

من خلال ما سبق يمكن توضيح أهمية هذه الخصائص أكثر بالنظر إلى خصائص المؤسسات قبل إعادة هندسة عملياتها وبعده، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02-01) : مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات التقليدية	خصائص المؤسسات المعاد هندستها
--------------------------	-------------------------------

¹ - danilo R reyes ,public sector reengineering ,Asian review of public administration, 2012,p03

- الأقسام الوظيفية	- فرق العمل
- مهام بسيطة (تقسيم العمل)	- أعمال متعددة الأبعاد
- الأفراد مسيطر عليهم من قبل الإدارة	- تفويض السلطة بالشكل الكافي
- تدريب الموظفين	- تحقيق الموظفين
- رفع الرواتب يستند إلى الترقية والأقدمية	- مكافآت عالية مرتبطة بمستوى الأداء
- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة	- يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح
- بنية المؤسسة هرمية	- بنية المؤسسة أفقية
- فصل الواجبات والوظائف	- عمليات متوازنة ومتلاقية
- العمل في المكاتب	- العمل في أي مكان
- إستقلالية ضعيفة في تنظيم العمل وإتخاذ القرار	- إستقلالية عالية في تنظيم العمل واتخاذ القرار
- تعدد في المستويات التنظيمية	- مستويات تنظيمية قليلة
- هيكله مبينة على الإشراف والرقابة ومركزية القرارات	- هيكله أفقية معتمدة على المرونة والعمل عن بعد.

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على:

- Annie Cornet, **Reconfigurer une organisation: un projet rempli d'embûches et de contradictions**, tef-Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000-pages 107 à 119, p 109

ثانيا : علاقة الهندرة بالمفاهيم الإدارية الأخرى : يتم تجسيد إعادة الهندسة، من خلال عدة مفاهيم، والتي تندرج ضمن مفاهيم قريبة إعادة الهندسة، ومن ذلك إعادة البناء، إعادة التصميم، إعادة التنظيم، ولهذا يجب استعراض مضامين هذه المفاهيم، لإزالة اللبس بين مفاهيمها ومقاصدها مقارنة بإعادة الهندسة الإدارية :

1. إعادة التفكير: لاشك إن اغلب المؤسسات تعيد التفكير في طريقة عملها حالما تواجه صعوبات أو مشاكل أو تغييرات مفاجئة، حيث تقوم بتقييم نفسها بنفسها من خلال متابعة مجرى أعمالها، ومن ثم إنجازها المنجزة مع الأهداف المخططة ومنه تصل إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والبحث في الأسباب، لإعادة التفكير هي عمل مستمر ويومي ما دامت المؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور، وحتى تضمن بقائها واستمراريتها فهي مجبرة على التأقلم مع هذه البيئة¹.

2. إعادة التصميم: عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المعياري (المثالي) المرسوم في الخطط، فذلك يتطلب التعديل، ولكن غالبا ما يكون التعديل البسيط غير كاف، الأمر الذي يتطلب إعادة التصميم الذي يعتمد على الابتكار والإبداع

¹- الغزراوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 10

3. إعادة البناء: ويقصد به إعادة النظر في مختلف العمليات الإدارية التي تعكس أهداف المؤسسة والتي تشمل البناء أو الهيكل التنظيمي (تغيير وتوسيع السلطات وتغيير آليات التنسيق العمل الأفراد، والتقنية المستعملة) وهذه الحالات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

4. إعادة الهيكلة: المقصود بها هو إعادة تنظيم هيكل المؤسسة لتحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال استحداث وحدات إدارية جديدة أو دمج بعض الوحدات القائمة مع بعضها مما ينتج عنه .

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، نموذج إداري حديث، يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات بهدف تحقيق ميزة تنافسية على كافة المستويات، من خلال إجراء تغييرات جذرية والتخلي عن العمليات القائمة واستبدالها بنظم جديدة.

الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

كشفت العديد من الدراسات التي تناولت تجارب الكثير من المؤسسات التي انتهجت مدخل إعادة الهندسة العمليات الإدارية، أنه ولنجاح هذا المدخل وجب تبني العديد من المبادئ أبرزها¹:

1- التركيز على العمليات: والمقصود بها التركيز على العمليات الكاملة وعدم معالجة العمليات القديمة والمحدودة، ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

2- الاعتماد على فرق العمل: من خلال التحول من منهجية عمل الوحدات الفردية التقليدية إلى فرق عمل دائمة ومؤقتة، ويترتب على ذلك تغيير في مفهوم العمل، فتصبح المسؤولية عن النتائج مشتركة بين كل أعضاء الفريق .

¹- شيراز حايف مي حايف، مرجع سبق ذكره، ص: 127 .

3- التفكير الاستقرائي: في الغالب نجد أن معظم الرؤساء التنفيذيين يمارسون أسلوب التفكير الإستنتاجي، بالعمل على استكشافهم للمشكلات أولاً، ثم البحث عن إيجاد الحلول المناسبة، غير أن تبني مدخل الهندرة يتطلب استخدام نمط مختلف من التفكير وهو التفكير الاستقرائي، أي استقراء وتصور الحلول أولاً، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالج هذه المشكلات، وربما يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشكلات كانت مستترة .

4- التركيز على النتائج: أين يتم الاهتمام بتحقيق النتائج بدلا من التركيز على المهام، ويتم قياس أداء الأفراد، أو فرق العمل وتعويضهم على أساس القيمة المضافة التي يقدمونها .

5- التركيز على العميل: يركز مدخل الهندرة على العميل بصفة أساسية، حيث يساعد هذا الأخير المؤسسة على تحسين أدائها والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية، من خلال الانتقادات التي يقدمها للمؤسسة . ليس فقط الانتقادات ولكن التوجيهات ودراسة حاجاته ورغباته

6- التركيز على التوجيه: بناء على ذلك يتحول الرؤساء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين، مما يجعلهم قريبين من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدات المطلوبة لفريق العمل.

الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى إعادة الهندسة الإدارية بشكل عام إلى إحداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم أساليب العمل في المؤسسة، لتناسب ومتطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أجل تطوير وتحسين العمليات وتعظيم قيمة العمل، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1- تغيير جذري في الأداء: وهذا من خلال تغيير أساليب وأدوات العمل، والتخلص من العمل الروتيني غير المرن، وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بالشكل الصحيح والمفيد وتشجيع روح الابتكار .

2- السرعة في التنفيذ: إذ تهدف المؤسسة من خلال تبني أسلوب الهندرة إلى القيام بأعمالها بسرعة وفعالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها

¹- غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008، ص ص: 64-65.

3- تحقيق الجودة: وهذا من خلال استهداف تحسين جودة منتجات المؤسسة، لتناسب واحتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم، حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض،

4- تحقيق الميزة التنافسية: إذ تساعد إعادة الهندسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد المتاحة.

5- تخفيض التكاليف: تخفيض التكلفة هو أحد أبرز أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن الأمور الهامة التي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة أو فشلها، ولا يمكنها تحقيق هذا الهدف إلا من خلال التخلص من كل مصادر التبذير والهدر، كتكرار العمليات، والمصاريف الإدارية الإضافية¹.

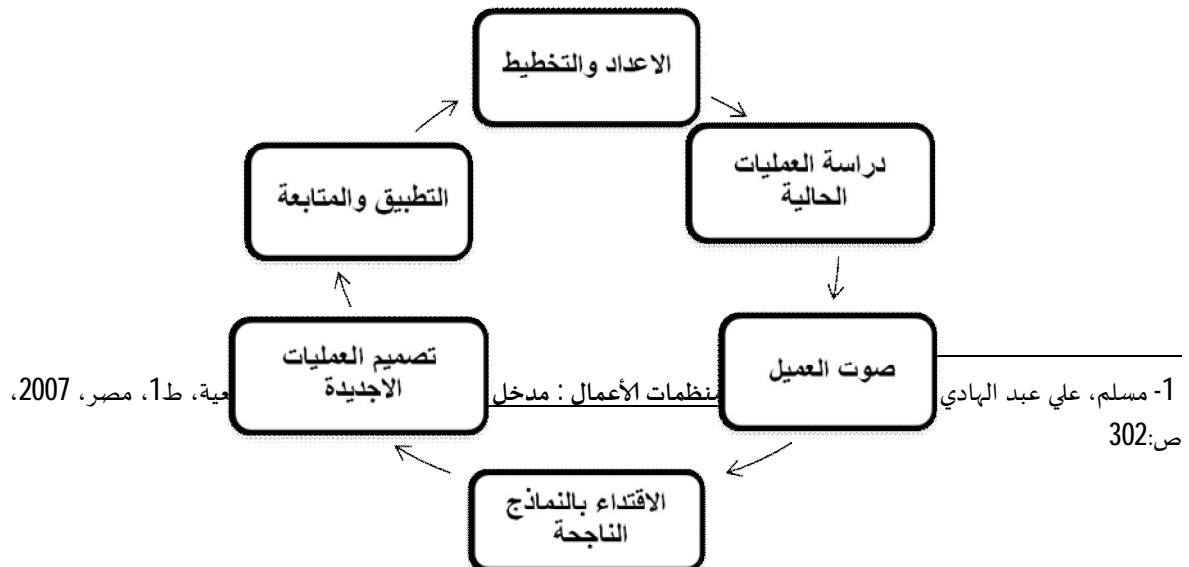
المطلب الثالث : مراحل تطبيق الهندرة من خلال عرض بعض التجارب الرائدة

تعد منهجية التطبيق العامل الأساسي الذي يعتمد عليه في نجاح مشروع إعادة الهندسة إذا تم تطبيقها ضمن إطارها الشمولي، وهناك العديد من المناهج التي يمكن إتباعها، وتتفق هذه الأخيرة في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق) بينما الاختلاف يكمن في بعض الأمور الفرعية.

الفرع الأول : التطبيق العلمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتبر المنهج الذي سيتم التطرق إليه هو المنهج الذي تم تبنيه من طرف العديد من المؤسسات على المستوى الدولي، ويرتكز أساساً على صوت العميل، والشكل التالي يوضح لنا خطوات تطبيق هذا المنهج:

الشكل رقم (01-05): المنهج العلمي للهندرة



من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أهم الخطوات الواجب تتبعها لتطبيق مدخل الهندرة، والمتمثلة في:

- المرحلة الأولى- مرحلة الإعداد والتخطيط، وتشمل هذه المرحلة عدة محاور منها التعريف بمفهوم الهندرة، من خلال عقد لقاءات وندوات بين الرؤساء والمرؤوسين لشرح المفهوم والتعريف بنتائجه، حيث يتم تحديد العمليات التي يتم هندرتها باستخدام طريقة العصف الذهني لسرد جميع العمليات المعنية بالهندرة سواء كانت رئيسية أو فرعية، ثم وضع الأولويات في حالة اختيار أكثر من عملية للهندرة ثم تشكيل لجنة قيادية للمشروع أو للعملية المراد هندرتها، والتي تتكون من¹، قائد المشروع وهو المسؤول التنفيذي الأول على العملية من البداية حتى النهاية، والذي تتمثل مهامه في تحفي وتشجيع المشاركين في عملية الهندرة؛ وبالنسبة لأعضاء اللجنة القيادي فهم المسؤولين التنفيذيين عن العملية، يقومون بوضع السياسات المتعلقة وتدليل كافة المصاعب والعراقيل أمام فريق العمل، فاللجنة القيادية تقوم بعقد اجتماعها الأول لتحديد هدف المشروع والرؤية المستقبلية وتاريخ البدء في المشروع ووضع الخطة العامة للمشروع واختيار رئيس وأعضاء فريق العمل، والتي تتولى تدريب فريق العمل على منهج العمل وترسيخ مفهوم الهندرة.

- المرحلة الثانية-دراسة العمليات الحالية : يحتاج فريق العمل في هذه المرحلة إلى التعرف على الوضع الحالي للعمليات، غير أنه لا يتطلب تحليل مفصل للعملية والإحاطة بكافة تفاصيلها وجوانبها، أين يكون ذلك أولاً من خلال تحليل الرؤية المستقبلية التي تم وضعها سابقاً ثم تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة، وبعدها يتم جمع المعلومات من نواحي ثلاثة فنية وتنظيمية واجتماعية، ليتم بعدها تحليل واقعي، تناقش من خلالها الإجراءات العملية، وترسم التدفقات العملية، والهيكل التنظيمية للإدارات والأقسام المشاركة مع تدوين وترتيب كافة فرص والتهديدات وإمكانيات التحسين المقترحة من قبل المختصين.

- المرحلة الثالثة- الاستماع لصوت العميل : يعد العميل أفضل الجهات التي يمكن لفريق إعادة الهندسة البدء منها لتصميم العمليات، لذلك يجب الإطلاع على احتياجاته الفعلية وما الذي

يريده، وما هي المشكلات التي تواجهه، وطالما أن الهدف النهائي لإعادة تصميم العمليات هو استحداث عمليات أفضل تلبية احتياجات العملاء فإنه يتحتم على فريق إعادة الهندسة الفهم الصحيح والإدراك الكامل لتلك الاحتياجات، تتطلب مرحلة الاستماع لصوت العميل من فريق العمل أن يتعرف على العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن العميل الخارجي يمثل المستخدم للمنتج أو الخدمة، أما العميل الداخلي فهو العامل الذي يقدم الخدمة وينجز العمل داخل المؤسسة .

بعد تجميع المعلومات وتصنيفها يتم تسجيلها وحفظها في الحاسوب، وتسجيل المرجع لكل نقطة من النقاط حتى يسهل الرجوع للعميل صاحب الاقتراح أو الطلب، وفي الأخير يتم إعداد تقرير نهائي يعرض على الإدارة العليا للمؤسسة .

- المرحلة الرابعة- الإقتداء بالنماذج الناجحة : تندب الجذور الأصلية للإقتداء بالنماذج الناجحة إلى اليابان، وأول من طبقها شركة Xerox سنة 1976، حيث حاولت هذه الشركة أن تطبق أحسن الأساليب التي انتهجتها الشركات اليابانية الرائدة، وتعرف على أنها عملية منتظمة مستمرة لتقييم المؤسسات المعروفة بكونها قائدة في الصناعة لأجل تطوير أعمالها وعملياتها وبلوغ أفضل الممارسات ومعايير الأداء العالية، تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق العديد من المزايا، نذكر منها:

- تحديد متطلبات العملاء،
- وضع أهداف أكثر فعالية،
- جعل المؤسسة أكثر تنافسية،
- تسريع التغيير الإستباقي (الإبداعي وليس عملية رد الفعل)
- تشجيع المشاركة والتعاون مع المؤسسات الأخرى على أساس المصالح المشتركة

- المرحلة الخامسة : تصميم العملية الجديدة، قبل تصميم العمليات الجديدة يجب أولاً تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، إذ تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل، لكونها تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهداً كبيراً، قد تحتاج إلى مضاعفة الجهود وبعد للنظر، ولا يكون ذلك ممكناً إلا بتوفر كفاءات عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن القيام بتفكير إبتكاري واستنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل الجماعي، ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها كبديل للعمليات الحالية، حيث يتوصل الفريق إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها، والإدارات المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة

من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع المتغيرات البيئية ويتم وضع المقترحات للعملية الحالية بإتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:

- وضع الأفكار والمقترحات ؛
- استخدام تقنية المعلومات؛
- تصميم العملية الجديدة من النواحي التقنية والتنظيمية والاجتماعية؛
- مراجعة وتقويم العملية الجديدة؛
- العرض على اللجنة القيادية وأخذ الموافقة، التوصيات والملاحظات؛
- إعداد التقرير النهائي للمشروع والذي يشرح جميع الخطوات، بدءا بتعريف الهندرة ومنهجها العلمي، وتفصيل تخطيط المشروع ودراسة العملية الحالية وتصميم العملية الجديدة
- تحليل النتائج ووضع التوصيات بحيث يتم عرض جميع التوصيات والمقترحات الخاصة بجميع البدائل المختارة وتوضيح متطلبات التطبيق بالتفصيل، إضافة إلى إعداد جداول المقارنة بين العملية الحالية والجديدة.
- المرحلة السادسة المتابعة والتطبيق: تعد مرحلة التطبيق من بين أصعب وأطول مراحل تطبيق مدخل إعادة الهندسة، فهي تتطلب مشاركة فعالة من طرف رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة، ويتوقف نجاحها على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، حيث يتم في أول الأمر تشكيل فريق التطبيق وليس فريق العمل السابق، وتكمن مهام هذا الفريق في تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة وتطبيق توصيات المشروع، وتطبيق الهياكل التنظيمية الجديدة وقياس تأثير التغيرات الجديدة ومتابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع.
- إن المتمعن في هذه المراحل والخطوات بغض النظر عن تسميتها يتضح له بأنها ذات مضامين واحدة، تتمثل في تحديد الهدف من الهندرة كمرحلة أولى، والذي يمكن أن يكون حلا لمشكلة وعلاجاً وقائياً لها أو دعماً إضافياً لمستوى الجودة والنفوذ المحققة من طرف المنظم والحفاظ على الريادة دائماً مع التحسين المستمر .

⁽¹⁾ Ron zemke ,reengineering the corpora ties ,amanifesto for business revolution training V30 N7 ,1999 P61.

الفرع الثاني : تطبيق الهندرة في بعض المؤسسات الرائدة

يعتبر التغيير الأسلوب الأساسي والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة في العالم اجمع، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من منظمات الأعمال العالمية، أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية خاصة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال العقد الماضي قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي.⁽¹⁾

التجربة الأولى: شركة انجلهارد: شركة Engelhard مختصة في الكيماويات والمواد المصنعة، مقرها بولاية نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية، كانت عملية الهندسة فيها على أجزاء عديدة من الشركة (جبهة عريضة، الطريق عريض) لأن هناك من يقوم بإعادة الهندسة على عملية مفردة في جزء منفرد من الشركة.⁽¹⁾

كان لإعادة الهندسة وقع كبير على الشركة، حيث أصبحت تشكل جزءا مهما من عملية التغيير الرئيسية لثقافة الشركة، حيث وضعت إعادة الهندسة في سلم أولوياتها وذلك من عوامل النجاح وكان القصد من العملية هو زيادة عائدات الشركة، وفعلا فقد حققت الشركة عائدات قياسية خلال ثلاث سنوات، وذلك من خلال تقليل النفقات في المرافق الصناعية للشركة، وبالنسبة لإعادة الهندسة فقد كانت وفقا للخطوات التالية:

- في سنة 1990 تم إزاحة أكثر من 500 وظيفة في الشركة بهدف تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء والمرونة، وفي سنة 1991 تم رسم هدف وهو جعل الشركة أكبر شركة في العالم لتصنيع الكيماويات وتقليل النفقات من 33 إلى 20 بالمائة، حيث تم تكليف مدير إعادة الهندسة الذي قام بنشر الثقافة الجديدة بين أفراد الشركة وشكل فريقين لتطبيق ومتابعة وإعادة الهندسة، كما تم تشكيل فرق فرعية على مستوى الفروع المختلفة للشركة، وبدأت هذه الفرق تعمل وتعد سلسلة من الاجتماعات ومنها تم اكتشاف عدة مشاكل رئيسية واتخاذ قرارات بشأنها، إذا تم تنظيم جهد إعادة وتحديد مساره.

(1) خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، 2012 ص 10.

(1) مايكل هامر وجيمس شامي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

واجهت هذه العملية مقاومة من طرف الممانعين الذين لم يتأقلموا مع جهد إعادة الهندسة، ولكن الحصول على النتائج بشكل مبكر دفع العاملين للضغط على أقرانهم لمسايرة عملية التغيير، حيث جاءت معظم المشكلات من الإدارة الوسطى، إذ شعر المديرون بالتهديد من التغيير الذي حصل،

أين تم إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة عن طريق وضع مشرف واحد يشرف على 15 عامل بدلا من 08 عمال، وهكذا حققت الشركة نتائج باهرة من خلال تبني أسلوب إعادة الهندسة.

من خلال ماسبق، يمكننا الخروج ببعض الالتزامات التي تبنتها الشركة بشكل سليم ونجاح وهي:

- أنها بدأت وتمسكت بأهداف وجداول واضحة ومرنة؛

- أنها تبنت منظور العمليات في عملها؛

- أنها حققت نجاحا مبكرا جعلته الأساس لعملها؛

وهي كلها عوامل نجاح إعادة الهندسة التي تمت الإشارة إليها، كما أنها طبقت المناهج العملية للهندرة.

التجربة الثانية: تجربة جامعة شيفيلد: تعد جامعة شيفيلد جامعة بريطانية إحتلت مرتبة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى العالم، صنفت ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى العالم، وأفضل 20 جامعة في المملكة المتحدة، يشغل فيها أكثر من 1306 مابين موظفين وأساتذة، ويدرس فيها ما يقارب 25000 طالب¹، جرت هذه التجربة في مكتب خريجي الجامعة، وهو أحد أقسام الإدارة المركزية، حيث تم إعادة بناء ودعم إداري على مستوى الطلبة، ودواعي ذلك كان نتيجة أمرين: ضرورة الموازنة وتقاعد عدد من كبار الموظفين، والهدف هو تطوير نظام إداري كفؤ يعمل بمستوى ثابت داخل الجامعة، حيث جعل جميع الخدمات الجامعية مركزية لأن العمل في السابق كان من عدة مكاتب وبشكل فردي، وتمثلت إعادة التنظيم في تجميع خطوط العمل وتقليص حجم العمالة وتأسيس خدمة تركز على العميل وتطوير العاملين بصورة نوعية مع توفير التمويل الجيد وتمت استشارة العملاء وتقديم تغذية عكسية وبعدها طبقت التجربة، وبعد شهر واحد وجدوا تجاوبا من طرف الجميع ومنه تم إنشاء مجموعة استشارية وأكدت الجامعة أن مهمتها توفير خدمة نوعية تضيف قيمة وليس إقامة نظام بيروقراطي ومنه تم كذلك تطوير نظام معلوماتي يعتمد على نظام تسجيل مركزي،

¹ - نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:346.

وتشكيل فريق عمل جديد يركز على تكامل الأعضاء، ومن خلال التقييم تحقق رضا العملاء في مدة قياسية، 06 أشهر من التطبيق هذه التجربة وإن تبدو بسيطة إلا أنها أعطت ثمارها وهي كسب رضا العميل (الطالب) المتخرج وتقليل التكاليف والجهد وتقليص الوقت، أي سرعة الأداء من خلال تركيز المهام وتدريب العاملين¹.

التجربة الثالثة: تجربة المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية "السعودية":
تبنّت المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية مفهوم الهندرة سنة 1994 وأنشأت وحدة متخصصة في قطاع الموارد البشرية وسميت (وحدة الهندرة)، حيث تتولى نشر وتطبيق المفهوم في قطاعات المؤسسة المختلفة، وقامت بإرسال عدد من المختصين لحضور دورات متخصصة في الهندرة كانت تقدمها شركات أمريكية SABER، قامت وحدة الهندرة بتكليف المنهج العلمي المستخدم من قبل الشركة الأمريكية ليلائم الوضع القائم في المملكة السعودية، وذلك بإضافة مرحلتين رئيسيتين للمنهج العلمي وهما تحسين صورة العميل والإقضاء بالنماذج.

وبما أن الهندرة يجب أن تدعم من قبل الإدارة العليا، فقد تم تقديم أكثر من 40 عرضاً من خلال العديد من الندوات وكانت النتائج مذهلة، حيث تبني الجميع المفهوم وطالبوا بتطبيقه بسرعة، وخوفاً من فشل المشروع فقد تم تطبيقه على أحد الفروع للشركة كتجربة أولية.

وتم الاتفاق على أن يتم البدء بهندرة عملية التوظيف لما لها من أهمية قصوى في سير العمل بالموارد البشرية، ومنه تم تشكيل أعضاء اللجنة القيادية للمشروع واختيار فريق العمل ووضع الخطة العامة للمشروع.

الخطوة الموالية كانت تدريب فريق العمل على المنهج العلمي للهندرة والأسس التي سيتبعها في انجاز المشروع، مع العلم أن مراحل المنهج العلمي تتمثل أساساً في تشخيص العملية الحالية، ثم الاستماع لصوت العميل للحصول على آرائهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم لتطوير وتحسين العملية.

بعد ذلك يتم القيام بعملية المقارنة المرجعية، من خلال زيارة للشركات الناجحة والأخذ بنماذجها وعلى ضوء المعلومات السابقة قام فريق العمل بتصميم جديد لعملية التوظيف وتوصل إلى نتائج جيدة في مختلف العمليات حيث انخفضت عدد إجراءات التوظيف بنسبة 59%. وعدد النماذج المستخدمة بمعدل: 42.5% ونسبة الأتمتة: 73.7%.

¹ - بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، مجلة الباحث، عدد 2007/05، جامعة ورقلة، ص 137.

بعد ذلك تم عرض تلك التوصيات على اللجنة القيادية للمشروع والتي أعطت الضوء الأخضر للتطبيق حيث تم وضع خطة انتقالية للتحويل إلى الأسلوب الجديد بعد عقد العديد من اللقاءات وتدريب القائمين على التطبيق.

المبحث الثالث: المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن)

أمام ما يشهده العالم من تطورات حاصلة في كافة مناحي الحياة، وأمام الثورة التكنولوجية والتغيير في جميع المجالات، كان لابد من المؤسسات الانسجام والتوافق مع كل التغيرات، في إطار ذلك يتضح بأن عمليات التغيير تذهب في الغالب إلى ما هو أفضل أي تحسين الحال إلى أفضل مما هو عليه، وأمام حالة التزايد والاهتمام بعمليات التغيير كان لابد من إتباع العديد من السبل والمناهج والإستراتيجيات، من أهم المداخل المعاصرة لعمليات التحسين المستمر مدخل الكايزن KAIZEN الياباني، الذي يعتبر مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل .

المطلب الأول: مفاهيم حول مدخل التحسين المستمر (الكايزن)

يشكل التحسين المستمر مدخلا هاما لتحسين فاعلية وكفاءة المؤسسة وزيادة ميزتها التنافسية إذ أصبح إجراء التحسين حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة كبيرة بأقل تكلفة فضلا عن تمكين الوحدات الاقتصادية من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية .

تعود جذور التحسين المستمر kaizen إلى المهندس الياباني تاييتشي أونو (1912-1990)¹ الذي يعتبر أب تنظيم العمل في شركة تويوتا اليابانية، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية أطلق عليها عمليات إعادة البناء، إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وقد تصدرت شركة Toshiba عام 1946 و شركة Toyota عام 1951 استخدام هذه المنهجية ونجحت إلى حد كبير في تحسين الإنتاجية .

ويرجع الفضل نشر مفهوم الكايزن إلى الخبير الياباني ماسكاي أماي، وهو رئيس وصاحب معهد الكايزن في طوكيو، وقد عرف بلقب مطور الكايزن، والذي أصدر كتابا في هذا المنهج عام 1986..

الفرع الأول : مفهوم الكايزن

1- الكايزن لغة: الكايزن مصطلح يتكون من كلمتين : KAI وتعني التغيير "change" وZEN وتعني الأفضل، بحيث أصبح المصطلح يعني : "التغيير للأفضل أو الأحسن"² .

أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improprement في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين، من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيما .

- في اللغة الإنجليزية استحدث أنتوني روبنز³ مصطلح للتعبير عن هذه الكلمة، ألا وهي (CAN-

(I بمعنى : Continuous And Never Lasting Improprement .

- أما في اللغة الصينية، فقد تم استحداث المصطلح "جاي سان" GAI SAN، وهو مرادف لمصطلح KAIZEN الياباني، وتعني الكلمة الأولى GAI: عمل التصحيح، أما كلمة SAN فتعني : العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، وليس على الفرد الواحد⁴ .

2- الكايزن إصطلاحا : إن أسلوب الكايزن ليس ابتكارا أو اختراعا جديدا، بل هي عملية تحسين

وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة من موارد مادية،

¹ محسن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، الطبعة الأولى، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2017، ص 28.

² محمد عدنان أبو الراغب، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر، الأردن، 2015، ص 18

³ https://www.researchgate.net/publication/339424276_Kaizen_and_continuous_improvement..

⁴ شريفي مسعودة، الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : نموذج التنمية الجديد والحياة الوظيفية، جامعة بشار، 14/13 نوفمبر 2018، ص 02 .

مالية، وبشرية، وأساليب عمل، وتقنيات مستخدمة، ومحاولة التحسين التدريجي بخطوات قصيرة، من دون أي تكاليف مالية إضافية كما هو الحال في الابتكار.

- يعرف الكايزن على أنه: "منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة"¹.

- كما يعرف على أنه: "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الأمكنة والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدات الاقتصادية أو المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تحتاج إلى تغييرات"².

- و يمكن تعريفه أيضاً على أنه: "منهجية موجودة في المجتمع الياباني، وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية، وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات"

مما سبق يمكننا أن نقول أن أسلوب الكايزن هو: "منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وهي المنهجية التي تم اعتمادها من طرف العديد من المؤسسات اليابانية على غرار شركة تويوتا Toyota وتوشيبا Toshiba، والتي أحدثت طفرة في عالم الإدارة والأعمال".

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لأسلوب الكايزن

بالاعتماد على مفهوم الكايزن نجد بأنه منهج حياة للمجتمع الياباني، وقابل للتطبيق في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل، ولا يكون ذلك إلا من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ أهمها³:

1- مبدأ العميل أو الزبون أولاً: يعتبر مبدأ إرضاء العميل أو الزبون من بين أهم المبادئ التي تم انتهاجها في جميع مناهج ومداخل التغيير، وهو نفس المبدأ بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ولهذا نجد

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 181

² - Jonna Rosak – Szyrocka , *Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect* , QPI, volume 1 , issue 1 , Czestochowa , polande , 2019, p p :528-536

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 184 .

أن منهج الكايزن لم يهمل هذا المبدأ، بل جعله كأحد الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

والشكل التالي يوضح لنا العوامل الرئيسية لكسب رضا العملاء.

الشكل رقم (06-01): العوامل الرئيسية لكسب العميل



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015، ص: 87.

يتضح من الشكل، أن من متطلبات كسب العملاء أو الزبائن توفر العديد من الشروط، والمتمثلة أساساً في: المنتج **Product** (سلعة أو خدمة) ذو جودة عالية، السعر **Price** مناسب، المكان **place** مناسب ونظيف ومرتب وجذاب، الترويج **Promotion** مهني وممتاز وجذاب ومميز بخدمات ذات جودة عالية، وقبل ذلك كله وجب أن تكون هناك علاقات جيدة وممتازة مع العملاء تتميز بالإيجابية.

2- مبدأ عمل الفريق Team Work : يقصد بفريق العمل جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يفضي على روح العمل شيئا من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه، ولهذا فهذا المبدأ يسهم في إنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، بشرط أن يكون هناك تنسيق بين الأفراد وتبادل للمعلومات في سبيل تكريس منهج الكايزن .

1- تحسين الجودة: إن منهج الكايزن يعتمد بصفة أساسية على تحسين الجودة، بمعنى أنه وجب أن لا يمر يوما واحدا دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان في المؤسسة.

2- مبدأ الفرز: ويطلق على الفرز باليابانية (seiri)، والمقصود به وفي هذه المرحلة يتم فرز الأشياء الأساسية وغير الأساسية، والتخلص من جميع العوامل التي تؤثر سلبا على الإنتاجية

3- مبدأ الترتيب المنهجي: يطلق عليه باليابانية (seition)، ويقصد بها إعادة ترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة وهذا لتفادي الهدر في الوقت، حيث يستعمل اليابانيون تقنية 30 ثانية، حيث يتم ترتيب أدوات الصيانة في مكانها المخصص لذلك في مدة لا تتعدى 30 ثانية، وقد تم اعتمادها كقانون أساسي¹.

4- مبدأ التعقيم الشامل: والمقصود بها تنظيف مكان العمل بصفة مستمرة ودائمة دائم لمدة 05 دقائق كل أيام الاسبوع.

5- مبدأ الانضباط الذاتي Discipline : وهذا من خلال العمل على تكريس روح الانضباط والالتزام الحر في لجميع القوانين خاصة ما تعلق منها بالنظافة ونظام العمل داخل المؤسسة . والشكل التالي يوضح لنا أهم المبادئ الأساسية للكايزن، والتي يطلق عليها بمظلة الكايزن

الشكل رقم: (07-01) مظلة الكايزن



¹- توابتية الطاهر، أثر مبادئ استراتيجيات الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف -دراسة حالة شركة الاسمنت الما الأبيض تيسة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، ص 132 .

المصدر: دالية محمود يوسف، كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم العالي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 35، الجزء الرابع، مارس 2013، ص: 358.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن استخدام مدخل الكايزن يحقق جملة من الفوائد أهمها¹:

- تحسين الخدمة وتحسين الإجراءات ;
- تمكين الموارد البشرية ;
- تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة ;
- تقليص الفاقد إلى أدنى حد ممكن ;
- التركيز على الانحراف في العمليات والمنتجات.

المطلب الثاني: المقارنة بين مدخل الكايزن والمداخل الأخرى

يعتبر مدخل الكايزن الياباني من بين أهم المداخل الحديثة في التغيير التنظيمي، وهو مختلف عن التوجهات الأخرى التي تشبهه، نذكر منها الكاكاو، ولغرض إزالة هذا اللبس نستعرض بعض المفاهيم القريبة من هذا المصطلح، والمتمثلة في مبدأ الكاكاو، والمدخل الأمريكي .

الفرق الأول الفرق بين التحسين المستمر kaizen والتحسين الجذري kaikaku

إن أي تغيير طفيف يؤدي على المدى الطويل إلى تخفيف الهدر يعتبر كايزن، أما التغييرات الجذرية مثل استخدام الحكومة الإلكترونية أو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يسمى كاكاو، لكن منهجية الكايزن في مواجهة المشكلات تعمل على المستويين (مستوى الأفراد، ومستوى العمليات) وهذا يعتبر سر تفوقها على أسلوب الهندرة، والتي تعمل على مستوى العمليات والتكنولوجيا كثقافة أمريكية، والجدول التالي، يوضح الفرق بين التحسين المستمر والتحسين الجذري.

الجدول رقم: (03-01) الفرق بين التحسين المستمر والتحسين الجذري

كايزن kaizen	كاكاو kaikaku
التغيير بسيط ومحدود	التغيير جذري وعلى نطاق واسع
عملية تحسين تدريجية ومستمرة لا تنتهي وتشمل جميع العاملين في المؤسسة من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى	تحسين سريع وجذري لأي نشاط يهدف إلى إزالة الفاقد الذي لا يضيف قيمة للمنتج
الجدول الزمني للتخطيط والتنفيذ يستغرق من عدة ساعات إلى عدة أسابيع، ولا يحتاج إلى تخصيص موارد	الجدول الزمني للتخطيط يستغرق من عدة أسابيع إلى عدة أشهر، بينما التنفيذ يستغرق من عدة ساعات إلى عدة

¹- روبرت مورير، (2012)، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك بطريقة الكايزن ترجمة نورالدين القالي، الطبعة الأولى، مكتبة جريب، الأردن، ص15.

أسابيع، وهذا ما يبرر تخصيص موارد إضافية لتنفيذ التحسينات	خاصة لعملية التحسين
تحقق النتائج بشكل أبطأ ولكنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة	نتائج سريعة مع مساهمات بسيطة من العاملين
يستخدم كايكاكو لعمل تحسينات جذرية وإستراتيجية مهمة، ومن الاستمرار في تحسينها مع كايزن	التحسينات التدريجية المستمرة الكايزن قد تقضي إلى تحسينات جذرية
كايكاكو منهج تغييري، يركز على التحسينات الجذرية	كايزن منهج تطوري، يركز على التحسينات التدريجية المستمرة

المصدر: محمد عدنان أبو الراغب، منهج الجودة الياباني الكايزن، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 38.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أنه بدون ثقافة كايزن لا يمكن تنفيذ كايكاكو، وبدون كايكاكو. لا يمكن للكايزن، وهذا لكونهما مدخلان مكملان لبعضهما البعض في سبيل تحقيق النتائج المرجوة على المدى البعيد، وبالتالي فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي أحدهما الآخر. ومن هنا تظهر العلاقة التفاعلية بين مدخلي التغيير بمستوييهما المختلفين المستمر والجذري.

الفرع الثاني: الفرق بين مدخل كايزن الياباني KAIZEN والمدخل الأمريكي INNOVATION

يشكل التحسين المستمر أساساً مهماً لزيادة فاعلية وكفاءة عمليات الجودة وتخفيض التكاليف وهذا من خلال تقديم مزايا إضافية للمؤسسة، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة كبيرة وبأقل تكلفة، غير أن التحسين المستمر ينظر إليه من عدة زوايا، إذ نجد أن المدخل الياباني في التحسين المستمر يطلق عليه (الكايزن)، أما المدخل الأمريكي فيطلق عليه الإبداع LA CREATIVITE، والجدول التالي يوضح لنا الفرق بين المدخلين:

الجدول رقم (04-01): الفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي

الخاصية	المدخل الياباني KAIZEN	المدخل الأمريكي INOVATION
التأثير	بعيد المدى لكن غير مفاجئ	قصير المدى ومفاجئ
الخطوات	صغيرة وتدرجية	خطوات كبيرة ومتسارعة
المدى الزمني	مستمر ومتزايد	متقطع وغير متزايد
التغيير	تدريجي ومستقر ووثابت	منقطع وغير ثابت
الشمولية	يشمل كل شخص	يشمل أشخاص قلة (المتميزون فقط)

المدخل	الجماعة (جهود الجماعة)	الفردية (فالأفكار وجهود فردية)
نوع التحسين	الصيانة الدورية	هدم وإعادة بناء
البيئة	اقتصاديات بطيئة النمو	اقتصاديات سريعة النمو

المصدر : نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2015، ص 344

الشكل رقم (08-01) : مقارنة الكايزن بالإبداع

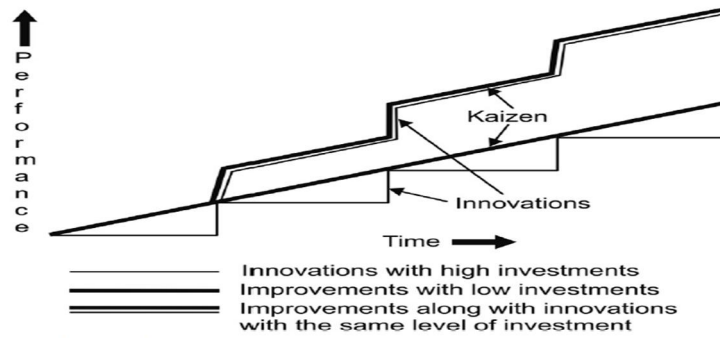


FIGURE 11.1 Kaizen vs innovation.

Source : Work Organization and Methods Engineering for Productivity.DOI:

<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819956-5.00011-X> Copyright © 2020 BSP Books Pvt. Ltd. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، يتضح لنا أنه هناك اختلافات جوهرية بين التحسين المستمر (الكايزن) والإبداع، فالإبداع بصورة مبسطة هو استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو إفتراض علمي جديد أو إختراع جديد أو أسلوب جديد، فقد عرف الإبداع على أنه: "قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبحر بها، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت ضمن سياقات محددة".

وبالتالي يمكن القول أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد ومفيد للمؤسسة، من خلال إختراع منتج جديد أو عملية جديدة أو تطويرها وتحسينها.

المطلب الثالث : المحاور الأساسية للكايزن

أدت التطورات التكنولوجية وظهور الأتمتة التي حصلت في السنوات الأخيرة، والتي انعكست بشكل مباشر على حدة المنافسة، إلى الاهتمام بشكل كبير من قبل العديد من المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات اليابانية، على تقديم منتجاتها بجودة عالية وتكاليف منخفضة، مستخدمة بذلك مدخل التحسين المستمر (الكايزن) في جميع عملياتها، حيث أن هذا الأخير لا يمكن تطبيقه بالطريقة المثلى، إلا من خلال تبني جميع المحاور المتعلقة به .

تعتبر كل من أسلوب السينات الخمس S5، وأسلوب جمبا كايزن، من بين أهم الأساليب التي يعتمد عليها مدخل الكايزن، إذ يعتبران مناهج عمل تسعى من خلالها المؤسسة لخلق بيئة عمل خالية من الفوضى، ومنظمة بشكل جيد، الأمر الذي قد يساعدها على رفع الكفاءة الإنتاجية ويساهم في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين .

الفرع الأول: طريقة السينات الخمس Five S :

تعد عملية تنظيم بيئة العمل وجعلها مثالية للعاملين من أهم أبعاد تحقيق الجودة اليوم، إذ قدمت هذه الطريقة لأول مرة من طرف الخبير الياباني هيروكي هيرانو hiroyuki Hirano احد خبراء شركة تويوتا ضمن كتابه الأعمدة الخمسة لمكان العمل المرئي **The Five Pillars Of the Visual Workplace** سنة 1995.

1-تعريف السينات الخمس S5 : هناك العديد من التعاريف الموضحة لمفهوم للسينات الخمسة نذكر منها:

- طريقة بسيطة توضح كيفية خلق مكان العمل النظيف الخالي من الفوضى والمنظم بشكل جيد، بحيث يمكن العثور على الأشياء بسهولة أو الوصول إليها بسرعة وبدون تعطل².

فالسينات الخمسة هي منهج أساسي ومنظم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع أنواع الأعمال، والتي تعد نقطة الانطلاق ومفتاح التغيير الناجح، لأية تحسينات في العمل بحيث يتم التركيز أساسا على أفكار بسيطة لخلق التحسين المنشود .

¹ -حاتم كريم كاظم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (kaizen) وإمكانية إيمتاده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مركز دراسات الكوفة، العدد الواحد والعشرون، 2011، ص130.

² - محمد عدنان أبو الراغب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

إسم هذه الطريقة مستمد من الحروف الأولى للخطوات باللغة اليابانية: (Seiri , Seiton , Seiso) وبالترجمة العربية، بما يتوافق في اللغة العربية مع مصطلحات التصنيف-الترتيب-التنظيف-التنميط-التثبيت¹.

2-خطوات تطبيق طريقة السينات الخمس S5 : لتحقيق أهداف هذا المنهج الياباني الرائع لابد من إتباع مجموعة من الخطوات، والتي تكون بصفة منتظمة ومتتالية كمايلي²:

- الخطوة الأولى Seiri : وترجمتها بالإنجليزية Structurising، ومقابلها بالعربية التصنيف، ويتم في هذه الخطوة فرز كل الاشياء في مكان العمل، فعادة ما تمتلئ أماكن العمل بكل الأشياء والتي تكون بعضها غير مفيدة مما يستوجب التخلص منها . نفس الشيء بالنسبة للخطوات اللاحقة

- الخطوة الثانية Seiton : وترجمتها بالإنجليزية Systemize ومقابلها في العربية، الترتيب، فبعد القيام بالخطوة الأولى والإبقاء فقط على الأشياء الضرورية، تأتي خطوة ترتيب هذه الأشياء ووضعها في أماكن حسب وقت إستخدامها بطريقة تمكن من الوصول إليها بأسرع وقت، ولا يقتصر الترتيب فقط على الأشياء، بل يتضمن أيضا إعادة النظر في مخطط مكان العمل ككل .

- الخطوة الثالثة Seiso : وترجمتها بالإنجليزية Sanitize ومقابلها بالعربية، التنظيف، وتشير هذه الخطوة لضرورة تنظيف وتلميع مكان العمل وكل محتوياته بشكل مستمر .

- الخطوة الرابعة Seiketsu : وترجمتها بالإنجليزية Standerdize ومقابلها في اللغة العربية، التنميط، وتتضمن هذه الخطوة وضع قواعد العمل وتحديد المسؤوليات ومعايير قياس التنظيف ويتم عرض كل ذلك على الجميع حتى يعرف كل فرد واجباته .

- الخطوة الخامسة Shitsuke : وترجمتها بالإنجليزية self-discipline ومقابلها في اللغة العربية التثبيت، فبعد المجهود المبذول في الخطوات السابقة، تأتي الخطوة الخامسة لترسخ القواعد الجديدة ضمن ثقافة المؤسسة وذلك من خلال التدريب والتعلم والالتزام الذاتي بالإنضباط بتعليمات النظافة والترتيب .

3-أهداف السينات الخمس: تتجلى أهم أهداف الأخذ بالسينات الخمسة في:

¹ - يوسفات علي، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محاولة تطبيق طريقة S5 على الشركة الجزائرية لبناءات المعدنية SACM، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2015، ص: 572 .

² -Shaman Gupta, Sanjiv Kamar Jan , The 5S and Kaizen concept for overall improvement of the organization –a case study , int J. Lean Enterprise Research , United Kingdom, vol :1,2014,p27.

الإنتاجية العالية، الثبات على مبدأ جودة المنتجات، فعالية التكاليف، الدقة في مواعيد التسليم، السلامة للأفراد في مواقع العمل، المعنويات العالية للعاملين .

هناك أربعة أهداف رئيسية لبرنامج السينات الخمس¹:

- تطوير وتنمية الأفراد وتحفيزهم على تبني أفكار التحسينات المستديمة،
- بناء فريق عمل جيد من خلال عملية المشاركة الجماعية
- تنمية الإداريين والمشرفين على ممارسة القيادة العملية
- تحسين البنى التحتية وتجهيزها لتطبيق الأساليب الفنية المتقدمة مدخل كايزن.

الفرع الثاني: طريقة جمبا كايزن (الإدارة المرئية):

يقول ماساكي إيماي: "إن كثير من المديرين يكتفي بالجلوس في مكاتهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه مكتب الرئيس المدير العام، فهم لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات، هؤلاء المديرين لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم، لذا فهم غريباء عن ما يحدث في شركاتهم...."².

من خلال هذه المقولة يتضح لنا أن الإدارة المرئية أو كما سميت "جمبا كايزن" عند اليابانيين، تعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة وملامسة للواقع، والتي تستخدم بشكل واسع في ترتيب وتهيئة مكان العمل، وفي إدارة الموارد البشرية، وإدارة المخزون، وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

فجمبا كايزن (الإدارة المرئية) كلمة يابانية تعني مكان **workplace** أو موقع العمل الفعلي **real** **Ipace** أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة.

¹- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، مفهوم السينات الخمس (S5) لبيئة عمل جذابة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص:10.
² - Brion Hurleyb, Jose Arturo Garza-Reye, Green and lean: Gemba-Kaizen model for sustainability enhancement; Bristol Business School, University of the West of England ;Production Planning & Control The Management of Operations;2019.p:388.

فلسفة جمبا كايزن تؤمن بأن تكون الإدارة في موقع الحدث أي في موقع العمل أو العمليات الفعلية وفي موقع المشكلة في حال حدوثها¹.

إذ أن إدارة جمبا كايزن في اليابان مبنية على وجوب قضاء المدير لمعظم أوقاته متنقلا بين المكاتب يتعرف على موظفيه ويعرفونه، ويستمع إليهم بما يجري من حوله ويتابع أحوال المؤسسة، وقد انتشرت هذه الإدارة حتى أطلق عليها "الإدارة بالسير على الأقدام"

وتسمى الإدارة المرئية في اليابان بجمبا كايزن وهي كلمات بسيطة يعني بها إدارة المشكلة من المكان حتى يمكنها إدارة الزمان أو ما يطلق عليها بإدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين، وهذا قصد التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، فهذا الأسلوب يعد أسلوبا للتحسين المستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وبهذا الشكل تكتمل عناصر ومبادئ الإدارة والمتمثلة أساسا في التخطيط التنفيذ، الرقابة والتطوير.

المطلب الرابع : عرض تجارب عملية لتطبيق الكايزن

تعتبر شركة تويوتا هي أعلى شركات صناعة سيارات ربحية في العالم وسلاحها السري هو نهج ثوري في الإنتاج وإجراءات العمل ابتكرته الشركة في الخمسينيات من القرن العشرين وأنفقت عقودا في تطويره وتحسينه، وفي هذه الأيام تحاول كثير من الشركات في أنحاء متفرقة من العالم محاكاة نهج تويوتا عن طريق تطبيق نظامها الأساسي في تسريع وتيرة العمل وإجراءات الخدمات والخدمات وتخفيض نسبة الهدر وتحسين مستوى الجودة.

هذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسسية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم وتقدر لهم ذلك وبين تقني مركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.

الفرع الأول: أساليب التحسين المستمر ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا

جذبت تويوتا انتباه العالم أول مرة في الثمانينيات من القرن العشرين، حين اتضح أن ثمة شيئا ما تتميز به الجودة والفاعلية اليابانيتان، فقد تبين أن السيارات اليابانية تعمر مدة أطول من مثيلاتها الأمريكية، ثم إنها كانت تتطلب قدرا بكثير من الإصلاحات، وبحلول التسعينيات من ذلك القرن اتضح أن هناك شيئا ما أكثر خصوصية في شركة تويوتا مقارنة بشركات صناعة السيارات اليابانية الأخرى؛

¹ - Von Masaaki Imai MacGraw Hill ; Gemba Kaizen. A Commonsense, Low-Cost Approach to Management; https://sci-hub.tw/10.1007/978-3-8349-9320-5_2.

وهذا الشيء هو أسلوب تويوتا الذي تطبقه في تصميمها والذي أدى إلى انسجام لا يصدق بين الإجراءات والمنتجات.

كانت تويوتا تصمم سيارات تتميز بسرعة أعلى وموثوقية أكبر إلا أن أسعارها ظلت تنافسية برغم الارتفاع النسبي لأجور عمالها، ومن المحير أنه في كل مرة كان يبدو فيها أن تويوتا تمر بمرحلة من الضعف في قدرتها التنافسية، كانت تحدد الأسباب بسرعة قياسية ثم تعود أقوى مما كانت عليه، وفي هذه الأيام تشغل تويوتا المرتبة الثالثة في الكبر بين الشركات المنتجة للسيارات في العالم بعد جنرال موتورز وفورد وهي تبيع سنويا ستة ملايين سيارة في 170 بلد، وقد قدر محللو السيارات أن تويوتا ستسبق فورد في عدد السيارات التي تبيعها عام 2005، وأنه إذا استمر معدل الاستهلاك الحالي فإنها ستتفوق حتما على جنرال موتورز لتصبح أكبر صانع سيارات في العالم؛ وهذا ما تحقق فعلا في العام 2012 إذ تمكنت تويوتا من انتزاع لقب أكبر مصنع للسيارات على مستوى العالم وأزاحت بذلك شركة جنرال موتورز¹.

واحتلت شركة تويوتا المرتبة الأولى من حيث المبيعات السنوية في العام الماضي مسجلة 10ر15 مليون سيارة وجاءت فولكس فاجن في المركز الثاني بمبيعات قدرها 9ر93 مليون سيارة ثم جنرال موتورز بمبيعات قدرها 9ر84 مليون سيارة ورينو نيسان الفرنسية اليابانية 8ر49 مليون سيارة ثم هيونداي موتور جروب 8ر02 مليون سيارة بزيادة 20 ألف سيارة خلال عام².

وكل هذه النجاحات تحققت بفعل الالتزام التام بالمبادئ التي وضعها مؤسسو تويوتا منذ إنشائها وحتى الآن، والالتزام الصارم بالأساليب المتفردة والتي كانت هي وقود تويوتا وسلاحها السري الذي غزت به العالم.

يعزى قدر كبير من نجاح تويوتا إلى السمعة المتميزة لجودة منتجاتها، ففي عام 2003 استعادت تويوتا في الولايات المتحدة عددا من السيارات بسبب وجود عيوب فيها أقل بنسبة 79% مما استعادته شركة فورد، وبنسبة 92% مما استعادته شركة كرايسلر.

وفي دراسة نشرت عام 2003 في مجلة Consumer Reports ذكر أن خمسة عشر من نماذج السيارات الثمانية والثلاثين والتي تتسم بدرجة أعلى من الموثوقية في آخر سبع سنوات كانت مصنوعة في تويوتا.

¹ تويوتا تنتزع لقب أكبر مصنع سيارات للعام 2012، 2020/1/13، www.alraimedia.com، ص2

² تعرف على ترتيب شركات السيارات على مستوى العالم، موقع مصراوي، 2019/2/3، www.masrawy.com.

وثمة إجماع على أن نظام تويوتا الإنتاجي (TPS) هو نظام فريد ابتدعته تويوتا وطبقته في عمليات منتجاتها، وأنه الأساس الذي بني عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج، والذي هيمن على إنتاجها في التصنيع في السنوات الأخيرة، والتصنيع في تويوتا هو إجرائية تتطلب من العاملين فيها الكفاح المتواصل للتفرد والتميز، والتفكير بطريقة تركز على جعل المنتج يتدفق عبر إجراءات معينة تضاف إليها القيم دون توقف، وعلى ثقافة يسعى كل شخص فيها للتحسين المستمر.

الفرع الثاني ثقافة تويوتا (تقليل الفاقد)

سعت شركة toyota إلى تبني مجموعة من الإجراءات والأساليب في سبيل تكريس منهج الكايزن، خاصة ما تعلق بنشر ثقافة تقليل الهدر من الإنتاج، ويتضح ذلك جليا من خلال الإجراءات التالية:

1- القضاء على الفواقد: هناك فرق بين تقليل الفاقد وتقليل الإنفاق وتقليل التكلفة؛ فتقليل الإنفاق هو تقليص عمليات الانفاق النقدي وهو ما تلجأ إليه المؤسسات في فترة ما عند وجود نقص في السيولة المالية، أما تقليل التكلفة فمعناه تقليل تكلفة المنتج بصفة عامة وهذا قد يكون بتقليل الفاقد ولكنه قد يكون بإنتاج منتج أقل جودة من الخدمات مثلا، أما تقليل الفاقد فهي سياسة لا تعني تقليل الإنفاق بل قد يتم الإنفاق بسخاء على أشياء ستؤدي إلى تقليل الفاقد مستقبلا.

وهنا لابد من تفصيل هذه الفواقد التي تحاول تويوتا جاهدة القضاء عليها والتخلص منها والتي حصرها ماسكاي إيماي في التالي¹:

أ- الإنتاج الزائد أو فرط الإنتاج وهو مصدر الهدر الأساسي والذي يسبب معظم أنواع الهدر الأخرى.

ب- الانتظار وإضاعة الوقت: وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مراقبة الإنتاجية، أو الوقوف جانبا بانتظار المواد أو قطع الغيار، أو عدم وجود ما يقوم به العامل نسبة لوجود مخزون زائد من المنتجات.

¹ - Shozo Hibino , Koichiro Noguchi , Toyota's Global Marketing Strategy , Innovation through Breakthrough Thinking and KAIZEN,CRC PRESS , boca Raton London , New York , 2018, p.37.

- ج- النقل غير الضروري: وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلة بين المراكز الإنتاجية، أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو المنتجات المصنعة من أماكن التخزين أو إليها.
- د- المعالجة الزائدة عن الحاجة أو المعالجة غير السليمة.
- هـ- المخزون: ويقصد به الزيادة في المواد الأولية أو في السلع المنتجة إذ قد يؤدي طول بقائها في المخازن إلى فقدان قيمتها أو تعرضها لعيوب.
- و- الحركة غير الضرورية: ويقصد به كل تنقل وتحرك للعمال أو حتى كل حركة عمل لا تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج، وإنما تأخذ وقتاً من زمن النشاط ولها أثر سلبي على الإنتاجية والجودة وبالتالي تؤدي إلى زيادة التكاليف.
- ز- اللاجودة: وهي المصدر الأخطر للهدر؛ حيث تحول نسبة مهمة من المنتوج إلى فضلات ومهملات، فإنتاج قطع معيبة يعني هدر وقت كبير وجهد مقدر ومال كثير.
- ح- الإبداع غير المستثمر للعاملين: فعدم الإنصات إلى الموظفين والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات قد يفوت فرصة إدخال أفكار أو مهارات أو فرص تعلم متميزة.¹
- 2- حل المشاكل من جذورها: ويعتمد هذا النظام على النظر إلى المدى البعيد واستهداف حل المشاكل من جذورها، والحل هنا يختلف عن أسلوب حل المشاكل اليوم لتعود بعد شهر أو شهرين ويختلف كذلك عن أسلوب التعايش مع المشاكل، ولذلك فهذا الأسلوب يستخدم أدوات معينة قد تبدو بسيطة إلا أنها تهدف إلى التفكير العميق في أسباب المشاكل مثل مخطط هيكل السمكة والعصف الذهني وأسلوب التقرير A3 والذي يستخدم في اليابان وتويوتا ويوضح أن لكل مشكلة أسبابها والإجراءات التي ستخذ لمنع حدوث مثل هذه المشكلة مستقبلاً.
- 3- الموقع المرئي: نظام تويوتا الإنتاجي يحاول أن تكون كل الأشياء واضحة للجميع من النظرة الأولى، فتوضع اللوحات في كل موقع وتوضح عليها رسومات بيانية وجداول توضح أرقام الإنتاج يوميا وتوضح تغير الجودة والأعطال التي حدثت، وهناك جداول توضح المهام الموكلة لكل عامل، وجداول أخرى توضح المهام المتأخرة.
- 4- منع الخطأ: نظراً لأن نظام تقليل الفاقد يحاول القضاء على المشاكل من جذورها فإن سياسة منع الخطأ هي أحد عناصر هذه الثقافة، فعند حدوث مشكلة لا يقال من الذي أهمل ولكن يجب التساؤل عن كيفية حدوث الخطأ وكيف نمنعه، والفكرة هنا مشابهة لعملية تصميم منتجات سهلة الاستعمال أو مناسبة لطبيعة جسم الإنسان، بحيث تكون فرص الخطأ معدومة، ومنع الخطأ من

¹Taiichi ohno . Toyota Production System .Productivity Press . New York . 1St Edition , 1988 . p129

الأساس يحتم على المؤسسة تطوير الماكينات وأنظمة العمل بما يمنع حدوث خطأ سواء من الإنسان أو الماكينة وهذا الأسلوب يسمى باليابانية (Poka Yoka)

5- **الشراء في الوقت المناسب**: ويعني هذا الحصول الخدمات ولوازم الإنتاج عند الحاجة إليها بسرعة، وسياسة الشراء هذه لا بد منها لتقليل المخزون وتطوير الإنتاج وتقليل العيوب في الإنتاج والمنتجات، وللوصول إلى هذا الأمر فلا بد من تطبيق العديد من الإجراءات مثل تقليل عدد الموردين والتعاون معهم وإلزامهم بأمور معينة ومحددة في أسلوب عملهم وطبيعة التعامل .

6- **المحافظة على بيئة العمل 5S**: وهي تعني ترتيب وتنظيم وتنظيف أماكن العمل وأدوات العمل بحيث يكون الوصول إلى الأدوات والمعلومات أمرا يسيرا ويكون الموقع مكانا جيدا للعمل وآمنا في نفس الوقت وتسمى هذه الطريقة بـ5S نسبة إلى الكلمات اليابانية التي تعني تنظيم وترتيب وتنظيف مكان العمل .

خلاصة الفصل الأول:

أصبحت التحديات تطرق كافة أبعاد حياتنا ولم يعد يسمح للمؤسسات بالانعزال أو الحياد أو الهروب، بل لابد من انتهاجها أسلوب التغيير لمواكبة هذا التطورات التي تحصل بين الحين والآخر، ولهذا فقد أضحي التغيير التنظيمي بمداخله الحديثة أمرا حتميا في ظل التغييرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية من شتى الأصعدة وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل، الذي يسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية أو مستمرة، وبكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وذلك بتجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين، بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة ومتميزة، تثير رغبة المستهلك وتؤثر على قراراته الشرائية والنتيجة الختامية من وراء ذلك هي تصغير حجم المؤسسات الناجمة عن إعادة النظر في طريقة التوظيف، ودمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة مع التقليل من الهدر في التكاليف، وهذا للوصول للهدف الأسى وهو تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، ومسايرة التطورات الحاصلة في العالم من جهة أخرى .

الفصل الثاني :

الأطر المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

تمهيد:

حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من طرف المفكرين والمسؤولين في مجال إدارة الأعمال، وغيرها نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها، وعليه فقد أجمع الباحثون في مجال الإدارة والأعمال، أن نجاح أي مؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على العناية والاهتمام بالموارد البشري لما له من مكانة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداؤها، غير أن تحقيق كل هذه الغايات لا يكون إلا من خلال تحسين أداء هذا المورد، وهذا عن طريق مجموعة من المؤشرات والأساليب، سواء التقليدية منها أو الحديثة.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية، وذلك بالتطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، كما يعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات من خلال استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات أحد أهم وظائف الأعمال، حيث تعتبر رأس المال البشري والمعرفي أساس تحقيق ميزة تنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالأمر الهين، وكذلك الأمر بالنسبة لتحسين أدائهم وتحفيزهم وتقييمهم، أين أصبح ذلك كله يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المكلفة بالموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها من أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يقصد بإدارة الموارد البشرية:

1- " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"¹

2- " هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية"²

3- " إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة"³.

¹ - مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2019، ص: 29.

² - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 592.

³ - مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص: 12.

4- " إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"¹

ومن هنا يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية : عبارة عن مجموعة من أنشطة التسيير، وأحد الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري من خلال الاعتماد على قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ولا يكون ذلك ممكنا إلا عن طريق الاستخدام الأمثل للعديد من الأنشطة الفرعية من بينها: التخطيط، البحث والاستقطاب، التنمية والتطوير، الأمن والسلامة العمالية.

الفرع الثاني: تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية

شهد تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة، تزامنت وأعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير، وهذا استجابة للتطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي واجهتها المؤسسات على مر السنوات السابقة، ونظرا للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي أصبحت تنسم به اليوم، كان لابد أن يحدث تطورا لوظائفها من خلال العديد من المصطلحات التي تزامنت وتطور الفكر الإداري، ونخص بالذكر:

1- التوظيف: أستخدم مفكري الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف، حيث يعتبر أتباع المدرسة العلمية ورائدها (H-FAYOL) أن الاهتمام بالموارد البشرية لا يكون إلا من خلال إعطاء تصور محدد بين العامل ورب العمل، من خلال إستخدامها لهذا المصطلح والذي اعتبرته واحد من بين أهم الوظائف الخمسة للإدارة، والمتمثلة أساسا في: الإنتاج، التسويق، التمويل، والتخطيط، وأخيرا التوظيف، حيث كان التركيز في بداية الأمر ينحصر فقط على تحديد العمال المطلوبين وتعيينهم وهو أصل التسمية، ومبررهم في ذلك أن عملية التوظيف تعتبر من أهم مرحلة على الإطلاق².

2- إدارة المستخدمين (الأفراد): بعد أن أظهر مصطلح التوظيف قصوره في تحديد مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية، تطور هذا المصطلح إلى مصطلح إدارة المستخدمين، بعد أن توسع الاهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون الموظفين والعمال³، بما فيها شبكة الأجور، وكيفية تسييره، غير أن دور إدارة الأفراد قد اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد

¹- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2015، ص 11.

²- François Pichaut, Jean Nizet, Les Principes de GRH, Edition de Seuil, Paris. 2000. p22.

³- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي-، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص37.

البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها، وفي الأخير تثمينها كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المؤسسة بعدما كانت تقتصر في السابق على تسيير حركة العمال، ومن هذا المنطلق بدأ يتشكل في الأفق مصطلح جديد ملم بجميع الجوانب المذكورة في المصطلحات السابقة، ألا وهو مصطلح: "إدارة الموارد البشرية".

3- إدارة رأس المال الفكري : مع نهاية العقد الثامن من القرن الماضي، بدأت الجهود البحثية حول الأصول غير الملموسة والموارد المعرفية تتكثف أكثر فأكثر، ليتجه الأمر بذلك وبشكل غير مسبق نحو الاستثمار في المورد البشري، ويعتبر (A.Stewart Thoma)¹ أول من اعتبر أن رأس المال البشري هو المورد الأساسي لخلق القيمة، وأن رأس المال الفكري للمؤسسة هو مجموع رأس مالها البشري (كفاءتها)، ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، المنهجيات، البرمجيات، المستندات والوثائق، أي كل النواتج المعرفية الاصطناعية)، وهنا يتضح لنا جليا العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري باعتباره عنصر من عناصر المؤسسة.

4- إدارة الموارد البشرية: مع أوائل الثمانينات من القرن الماضي ظهر مصطلح جديد تحت تسمية إدارة الموارد البشرية، حيث يكمن عنصر الاختلاف مع المصطلحات السابقة، في كونه مصطلح شامل لجميع المفاهيم المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل، من تعيين، وتحديد الأجور والحوافز وتطوير للكادر البشري، وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل².

وعليه فمصطلح إدارة الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة، بل إنتقل من كونه مجموعة من الإجراءات التي تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين ومسارهم المهني، إلى اعتباره أحد الوظائف الأساسية والإستراتيجية المتكاملة مع وظائف المؤسسة الأخرى، وهذا ما يعكس فلسفة التحول التي تحمل في طياتها العديد من المهام، والمفاهيم التي تشكل بعدا إستراتيجيا جديدا للمؤسسة.

الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث

¹ -Thomas A Stewart, Brainpower : How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset Can Be its Sharpest Competitive Weapon, The Challenge is to find What You Have-and Use it. FORTUNE Magazine, jun 03 , 1991,pp44-55.

² -عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، مرجع سبق ذكره، ص 46.

يعتبر الكثيرون أن مرحلة الثورة الصناعية تعتبر نقطة البداية في تطور الفكر الإداري بصفة عامة أين قام "آدم سميث" بتطوير المفهوم المعروف بالتخصص وتقسيم العمل، وبعد ذلك جاءت مرحلة النمو والتطور بقيادة كل من: تايلور، وهنري فايول أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ثم مرحلة بداية النضوج من الأربعينات إلى ثمانينيات القرن الماضي، ثم جاءت مرحلة نظرة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أعطى هذا النموذج أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بمعارف الأفراد العاملين وقدراتهم التي يملكونها، وكرس ضرورة اهتمام المؤسسة بها بضمان تعاونهم وكفاءتهم .

- وجهة النظر التقليدية: يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات.

- وجهة النظر الحديثة: فإدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف، كالتسويق والإنتاج والمالية نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، وتشتمل على أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب العاملين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

فالمفهوم الحديث للموارد البشرية يركز على أنها: "علم إداري يختص بتطوير وتحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة وتنمية الخبرات ورفع كفاءاتهم، أين أصبحت وظيفتها تركز أساساً على التعاون وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال، بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة المخازن"¹.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية والمتمثلة في التعيين والتكوين والترقية، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وفنياً.

¹ - محمد سرور الحريري. إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر. الأردن. 2012. ص: 13-15.

تكرس كذلك إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المؤسسات الحديثة، كما تعمل على إحداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه كل الأفراد العاملين في المؤسسة من العامل البسيط إلى أعلى رتبة، وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم. فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارة سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات.

أخيرا تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة ومنظورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين، وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها وتحدياتها

تحظى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها، وهذا فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا إستراتيجيا في المؤسسة، نظرا لكون بقائها ونموها مرهون إلى حد بعيد بقدرتها على توظيف موارد ذات كفاءة عالية ، بما ينسجم مع البيئة المحيطة بها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

كان ينظر لإدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها تكلفة تتحملها المؤسسة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة لها، وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال، غير أن التحولات والتحديات التي واجهتها المؤسسات، إضافة للأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث أن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم يمكن أن يؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين

واستعدادهم ورغبتهم وولائهم لتقديم ما يجب تقديمه لتحقيق أهداف المؤسسة¹؛ وتكمن أهمية الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تُساهم في تطور الإنتاج وتحسين إنتاجية المؤسسة.
- توفير كافة الأدوات والوسائل التي تكون عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من مُعدّل الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية².
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على فاعلية وكفاءة المؤسسة.
- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعّالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمُعدّلات الأخرى
- تحديد الأجور والمكافآت، عن طريق قنوات اتصال بينها وبين الإدارة العليا، فهي تعمل على تقدير أجر العاملين بالمؤسسة حسب قدراتهم وما يقومون به من أعمال، مع تحديد المميزات التي سيحصل عليها كل موظف، مع توزيع الأجور والمزايا بين الموظفين كلاً حسب ما يقوم به، بهدف رفع الروح المعنوية والمادية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحقيق المصلحة العليا في زيادة الإنتاج والأرباح.
- التنسيق والاتصالات الرسمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعمل على القيام بكافة الأنشطة والوظائف المختلفة بقطاعات المؤسسة، وبالتالي فهي دائماً على اتصال بكافة الموظفين ووضع قواعد الانضباط وسياسة إدارة الموارد البشرية.

وعليه فمن الطبيعي أن نعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظراً للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف لموارد أخرى هامة جداً في تفعيل وتنشيط أدوارها، واستقطاب ما تحتاج إليه المؤسسة من شواغر وظيفية بناءً على وجود معايير محددة تتناسب مع الأقسام التي تحتوي على تلك

¹- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013، ص: 25.

²-Christine Williamson & Garry Colvin & Amy McDonald, Gestion des ressources humaines, Edition Tearfund, Royaume-Uni, 2008,p235.

الشواغر، كما يُعنى قسم الموارد البشرية بتطبيق قوانين العمل على الموظفين العاملين في المؤسسات فضلاً عن مواكبة كافة المستجدات المتعلقة بالقوانين الوظيفية في الدولة التي تنشط فيها المؤسسات، كما يعدّ قسم الموارد البشرية المرجعية الرسمية أو حلقة الوصل بين الموظف ومتطلباته الوظيفية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وفي المنظور الحديث توجهت أقسام الموارد البشرية لتكون أكثر فاعلية على الأداء المنظمي، وتخرج من مفهومها التقليدي القديم¹.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تضمن إدارة الموارد البشرية تحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها تطوير العمل وزيادة إنتاجية الفرد العامل وحماية المؤسسة من أي مشاكل قد تنشأ من القوى العاملة، إذ تتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

- إدارة واستخدام مهارات وكفاءات الأفراد والموظفين بشكل فعال.
- تقييم أداء الموظفين ونشاطهم في العمل وربط ذلك بإعطائهم مكافآت مادية ومالية، بالإضافة إلى رفع وتحسين معنوياتهم لأداء أفضل.
- تطوير مجموعة الكفاءات التي يتم من خلالها تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي للأفراد والمؤسسات.
- التدريب والتطوير لمساعدة أعضاء الفريق في نموهم المستمر.
- زيادة الابتكار والإبداع والمرونة في العمل اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية وصياغة طرق جديدة للتصميم والتطوير والتخطيط للعمل، بالإضافة إلى التطوير الوظيفي.
- إدارة تنفيذ ودمج التكنولوجيا من خلال العمل على الرفع من مستوى التدريب والتواصل مع الموظفين والبحث لإيجاد حلول لمشاكلهم في العمل.
- توفير حوافز مالية وغير مالية مجزية للالتزام والمساهمة الفردية في العمل وزيادة الإنتاجية.
- الحفاظ على استمرار استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها،
- السعي لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بتطوير المواد البشرية،
- توفير الدعم والظروف الملائمة لمساعدة المدراء التنفيذيين في تحقيق أهدافهم،

¹ Jean- Michel plane, *La gestion des ressources humaines*, 2eme édition, édition Economica, Paris, 2006,p20.

- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد العاملين، وذلك حتى يضمن لهم تحقيق المؤسسة لأهدافها¹،
- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها،
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل،
- الحفاظ على العاملين الجدد من أجل البقاء في المؤسسة⁽²⁾،
- العمل على تطوير المؤسسة الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة،
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات،
- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم،
- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري وخلق جو من الانسجام بينهم بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية،
- العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة كالعمل على حل مشكلات الموظفين الإدارية والمالية والاجتماعية والأسرية بما يعمل على التسيير الأبوي داخل المؤسسة وبالتالي تطويرها وتحقيق أهدافها،
- وضع نظام شمولي وصياغة استراتيجية حديثة للمستقبل بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمؤسسة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا،
- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم،
- الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المؤسسات،

¹- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط02، 2009، ص: 13.

²- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 26.

- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

الفرع الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

لم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد، بل إن دورها أصبح ممتدا ليشكل منظورا بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمؤسسة، وفي هذا الصدد فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تواجه العديد من التحديات والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1- التحديات التكنولوجية : لقد أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعمال، والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف بسبب استعمال بعض برامج الإعلام الآلي، مما يؤدي إلى تغيير في طرق العمل وإدارة الأفراد في المؤسسة، كما لعب هذا التطور التكنولوجي دورا مهما في ترسيخ قيم جديدة أملت بها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية والتي نذكر منها، احترام العمل ومواعيد التنفيذ، واعتبار الوقت كتكلفة وجب التعامل معها وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، إضافة إلى تكوين فرق العمل التي تسمح بتنسيق الأنشطة ذات العلاقة مع العملاء .

2- تحديات البيئة الخارجية للمؤسسة: شكلت التحديات البيئية اليوم إحدى أهم العوامل التي أثرت ولازالت تؤثر على إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال استجابتها للتغيرات المتسارعة التي أفرزت واقع عملي أكثر ديناميكي، إذ أضحت التغيير ظاهرة طبيعية عكس الثبات والاستقرار الذي أصبح حالة نادرة عفى عنها الزمن، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الواحد والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة.

3- تحديات إدارة التغيير التنظيمي: من المؤكد أن إدارة التغيير تعتبر من بين أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، نظرا لما توفره عمليات التخطيط وحشد الموارد البشرية لتنفيذ عملية التغيير بالشكل الصحيح، وبالتالي فإن التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، يؤدي حتما إلى التأثير على مستوى أداء الموارد البشرية واستعداد الأفراد

¹- HRM COURSEBOOK , Human Resource Management , IQN International Qualifications Network , Janury2017, p95.

العاملين في المؤسسة لعملية التغيير، دون أن ننسى التأثير المباشر لعملية التغيير على تطوير مهاراتهم كجزء من عملية التغيير.

إن الجيل الجديد من الموارد البشرية يتميز بالقابلية للتعاون بصفة مستدامة، فهو يضمن تحقيق التوافق بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي وبين الأهداف التنظيمية، بالاعتماد على رأس المال البشري والقدرات التنظيمية، بالإضافة إلى تنوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان استجابتها لتغيرات الأعمال، وهذا ما يمثل تحد حقيقي بالنسبة للمؤسسات الحديثة.¹

4- ضغوط التكلفة وإعادة الهيكلة: تسعى مختلف المؤسسات إلى تخفيض تكاليف مواردها البشرية، والتكاليف التشغيلية الأخرى، حيث أجبرت العديد من المؤسسات على غلق بعض فروعها، أو تغيير نشاطها، أو حتى إلغاء بعض المستويات الوظيفية، سعياً منها لتخفيض تكاليف إدارة مواردها البشرية، كما قامت مؤسسات أخرى بإعادة هيكلة لوظائفها، مما وضعها أمام ضرورة التخلي عن جزء من مواردها البشرية والاحتفاظ بالجزء الآخر.

5- تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية: يقصد بالعقد الاجتماعي توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين، إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة بشكل عام وهو ما ارتبط بالتنوع الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة، فقديمًا كان أساس العقد الاجتماعي تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، ولكن في الوقت الراهن فهو يركز على تحقيق تطابق الوظيفية المشغولة مع المؤهلات والمهارات الشخصية، مع شراكة في التحسين المستمر، فضلاً عن ضرورة التعلم المستمر أيضاً، أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً، ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي، أي بعبارة أوضح أن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلاً معرفياً وقيمة اقتصادية كبيرة.²

من خلال استعراضنا لأهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وكذا التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، يتضح لنا جلياً أن هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات، سواء تعلق الأمر بالأنشطة التي تمارسها، أو بتركيبة الكادر البشري بالمؤسسة في حد ذاته ولتحقيق الأهداف على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الخارجية، عن طريق

¹ - 3GHRM: the next generation for the human resource profession .January 2007, p.19, web site: www.pageuppeople.com, (15/02/2020).

² - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 593.

الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، وضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة في صياغة مستقبل إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المستويات التطورية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المؤسسات في هذه المجتمعات من جهة أخرى، كما أن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دورا كبيرا، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحليل وتصميم الوظائف واختيار العاملين، واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، إذ لم يعد اهتمام إدارة الموارد البشرية منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد، وإعداد كشوف المرتبات الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، ولكنها أصبحت تولي اهتماما كبيرا للمورد البشري وهذا عن طريق اعتباره الحلقة الأهم في المؤسسة والقادر على تحقيق الميزة التنافسية، وتكمن وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عمل شمولي يقتضي تخطيط جوانب متعددة، وخاصة ما تعلق بمجالات الاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل اهتمامات المؤسسة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها مستقبلا وبما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين بها¹.

والمقصود بتخطيط الموارد البشرية هو: "التأكد من توفر العدد والتنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تناسب احتياجات المؤسسة، وتحقيق رضا العاملين فيها"².

وهناك من يعرفه على أنه تلك العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خططها العامة وأهدافها من الموارد البشرية ما يحقق أهداف المؤسسة ككل³.

يعد التخطيط وسيلة لضمان حصول المؤسسة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والمهام الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية بكيفيات محددة وبأعداد معينة.

¹- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 32.

²- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص: 56.

³- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

ويحتاج تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات إلى تضافر جميع الجهود، لفهم البيئة وتحليلها والعمل باتجاه ضمان بقاء المؤسسة قادرة على الاستمرار في ظل البيئة المضطربة.

من هنا يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية وتتمثل في مايلي¹،

- يعد تخطيط الموارد البشرية منهجا دراسيا يأتي بناء على دراسة علمية، وليس وليد للصدفة،
 - يمثل التخطيط عملية مستمرة. وهذا لكون المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغيير المستمر،
 - يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطا عضويا وثيقا بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، ويشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا رئيسيا لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل،
 - ينطلق تخطيط الموارد البشرية من رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- من هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر تأثيرا بالغا في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لذلك فإن عملية التخطيط تنطوي على استخدام نفس الأساليب والمبادئ المتبعة في التخطيط المتعلق بنشاطات المؤسسة الأخرى.

وقد تعتمد المؤسسة في وضع احتياجاتها للموارد البشرية على التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وتنوع الحاجة إلى هذه الموارد، خاصة

أن التكنولوجيا أصبحت تؤثر تأثيرات متباينة في تحديد هذه الحاجة، إذ نجد أن الحاجة تقل إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل وجود التكنولوجيا، وتزداد في الأعمال غير المباشرة، ويعتمد تخطيط الموارد البشرية في المستوى الكلي على أساليب تتناول اتخاذ القرارات ورسم الخطط على المستوى العام.

ولكي يتم تحقيق تخطيط فعال للموارد البشرية، فإنه يتطلب العديد من المقومات التي قد تساعد على تطبيق التخطيط بصورة سليمة مبنية على أسس علمية وموضوعية تحقق التوازن، وتأخذ في عين الاعتبار التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية ومصادر المعلومات وطرق جمعها، حتى تتمكن الخطة من تحقيق المبتغى، حيث تتجلى أهم مقومات تخطيط الموارد البشرية في²:

- وضوح الأهداف وتحديدها، وذلك حتى تأتي الخطة معبرة عن أهداف المؤسسة،

1- محمد جاسم الشعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

2- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني -، مكتبة عين شمس، مصر، 2000، ص: 149.

- ترسيخ قناعة في ذهن المسؤولين عن المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية من أجل استخدامها بشكل أمثل، ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر عملاً عقلياً وتنفيذياً فعلياً،
- وجود وصف تحليلي للوظائف، ويكون هذا الوصف من حيث المستويات، الخبرات، مستوى التعليم والتدريب، ظروف العمل، ساعات العمل، عوامل الأمن والسلامة،
- مراعاة التغيرات والظروف التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال التي تتعلق بمدى تأثير المؤسسة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، حتى يتمكن المخطط من تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، ويحول التهديدات إلى فرص، خاصة جراء التأثير بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية
- مراعاة القوانين والأنظمة السائدة واللوائح المعمول بها عند وضع تخطيط الموارد البشرية مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار قابلية هذه القوانين للتغيير،
- ضرورة تزامن التخطيط قصير المدى مع التخطيط طويل المدى، حتى تكون هناك رؤية مستقبلية ذات مدى بعيد، ونظرة إستشرافية لأداء المورد البشري.

الفرع الثاني: تصميم وتحليل الوظائف ووصفها:

يعد تحليل وتصميم الوظائف من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الموارد البشرية، حيث تقدم هذه الوظيفة جملة من المعلومات والحقائق عن متطلبات كل عملية، وتحديد الكفاءات والمهارات كما يحدد المؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة لأدائها بكفاءة عالية.

1- تصميم الوظائف:

تمثل عملية تصميم الوظائف جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم في إطارها تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة لكافة الوظائف التي يشغلها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويختلف تصميم الوظائف عن التحليل، فالتصميم يعطي صورة عامة لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وخصائص وواجبات، أما التحليل فإنه غالباً ما يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة في حد ذاتها¹، والتصميم لا بد أن يسبق التحليل، إذ يهدف إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية للوظيفة، وكذا الأسباب الحقيقية لها، إضافة لضرورة وجود علاقات تنظيمية بين الوظيفة محل التصميم والوظائف الأخرى في المؤسسة.

تتميز وظيفة التصميم بالعديد من الخصائص الواجب أخذها بعين الاعتبار، كوجوب توفير مساحة من الحرية لشاغل الوظيفة في ممارسة واجباته الوظيفية دون أية قيود، وأن يتيح التصميم الوظيفي جانب كبير من الإحساس بالمسؤولية الوظيفية للفرد العامل تجاه أدائه من ناحية وما يمليه ضميره المهني من ناحية أخرى.

وبالنسبة لوظيفة التصميم فإنها تأخذ ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

■ الأبعاد التنظيمية: وتمثل أساساً في تصميم العمل والوظيفة بحيث تساهم بتحقيق نوع من الكفاءة العالية مع تقليص الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام عن طريق تقسيم العمل.

■ الأبعاد السلوكية: إذ أن التصميم المناسب للوظيفة من شأنه أن يأخذ بعين الاعتبار العناصر السلوكية التي تقترن بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية، مع التركيز على استغلال المهارات وتوفير الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام من خلال توسيع الصلاحيات، إضافة إلى التنسيق والتكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في إنجاز المحقق، وأخيراً ضرورة اعتماد التحفيز كعنصر أساسي في تحصين الفرد نحو استثمار جميع طاقاته الفكرية لتحقيق الهدف المنشود

■ الأبعاد البيئية: تلعب الأبعاد البيئية دوراً فاعلاً في تصميم الوظيفة سيما تلك التي ترتبط بصفات وخصائص وقيمة العمل المراد إنجازه، ومن بين العناصر الواجب أخذها بعين الاعتبار، مراعات القدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المؤسسة، ومراعاة التغييرات الحاصلة في القيم والأعراف والثقافات والتي من شأنها أن تؤثر على الأنماط السلوكية للعاملين المختصين في مجال التصميم².

¹- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 64.

²- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001، ص: 40.

2- تحليل الوظائف: تبدأ عملية تحليل الوظائف بجمع الحقائق عن طريق الملاحظة أو المشاهدة الشخصية، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه، إذ أن المعلومات والحقائق التي يتم جمعها تتميز بأهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم على ضوءها تمكين الأفراد العاملين من القيام بجميع الأعمال الموكلة إليهم عن طريق إعداد برامج تطويرية وتدريبية، وكذا إجراءات أخرى تتعلق بالاختيار والتعيين، إضافة لجميع الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء وذلك بتتبع شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

حيث تعتمد المؤسسة في تحليل وظائفها على العديد من الأساليب، إلا أن هناك أسلوبين يتم الاعتماد عليهما في هذا المجال:

■ أسلوب تحليل المهام: يركز هذا الأسلوب على عدة متطلبات كالبيانات، والأفراد، والأشياء، ولغرض تحليل الوظائف ينبغي أن يتم دراسة مدى وفرة هذه المتطلبات ومستوى القابلية والتعقيد التي تتسم بها مقارنة بالأعمال الأخرى، حيث نجد أن المحلل يتطلب منه القيام بوضع معايير رقمية تبدأ من الصفر وتحدد بموجبها درجات مختلفة للأعمال، ويتم من بعدها تصنيفها إلى مجموعات من المهن بحيث تعكس طبيعة الأداء المراد إنجازه.

■ أسلوب تحليل الموقع: وفقا لهذا الأسلوب يتم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواصفات الأعمال في المؤسسة اعتمادا على خمسة أبعاد أساسية، يجري بموجبها التمييز بين الأعمال التي يتم تأديتها في المؤسسة وهي بعد اتخاذ القرار. وبعد المهارة لإنجاز الأعمال، والبعد العضلي المتعلق بالفرد العامل، والبعد التقني المتعلق بجميع المعدات والتقنيات المتوفرة، والبعد التكنولوجي.

■ إن أسلوب تحليل الموقع يمكن استخدامه في تحليل جميع الأعمال وفي مختلف المؤسسات بشتى أنواعها، إين يقوم عادة على تحديد مواصفات العمل ومحدداته وشروطه فضلا عن مهمة تقويمه¹.

عند الانتهاء من حصر أنواع الوظائف وتسمياتها لابد من وضع كشف تحليلي لكل وظيفة على حدا، أين يتم بعدها تحديد مقدار الجهد الذي يبذل للقيام بالواجبات المطلوبة، وحجم المسؤوليات المترتبة على أداء هذه الواجبات، وما تفرضه ظروف العمل²، ومقدار الجهد السابق الواجب أن يكون شاغل الوظيفة قد بذله لتأهيل نفسه للقيام بالواجبات المطلوبة منه، مثل التعليم والخبرة المكتسبة.

¹- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 81.

²- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان الأردن، 2011، ص 53.

الفرع الثالث: تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية

تمثل عمليات التطوير والتدريب أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في المؤسسة.

نقصد بالتدريب زيادة مهارات الموارد البشرية وتطويرها عن طريق وضع برامج تكوينية متميزة، والتي تهدف أساساً إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين:

1- **توجهات العاملين:** والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع وظائفهم، وعلاقاتهم مع زملائهم. وكذا سياسات المؤسسة وخدماتها.

2- **التطبيع الاجتماعي:** تتمثل أساساً في عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم، كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين¹.

يمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذلك نجد القائمين على المؤسسات يضعون برامج تدريبية وينفقون عليها، كما أنهم يتوقعون من أن هذا الإنفاق سيساهم في زيادة العوائد وخفض التكلفة.

وقد قامت مجلة **Training** الأمريكية باستطلاع أجرته على مجموعة كبيرة من المؤسسات سنة 2001، يخص نسب الاعتماد على المجالات المختلفة للتدريب ما يبين أهميته، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): أهم مجالات التدريب في عينة من الشركات الأمريكية

النسبة المئوية للشركات التي اعتمدها	مجال التدريب
41%	تقييم الأداء
69%	توجيه العاملين الجدد
68%	التجاوز الجنسي على النساء
64%	السلامة المهنية
60%	القيادة
56%	معرفة المنتجات

¹ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 600.

54%	التعامل مع الزبون
53%	بناء فرق العمل
53%	إدارة التنوع في القوى العاملة
52%	حل المشاكل واتخاذ القرار

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، ص: 601.

من خلال الجدول أعلاه، فإن المؤسسات تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين، سواء بتطوير مهاراتهم ومعارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو حتى زيادة ولائهم للمؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات محل الدراسة قد إعتمدت بشكل كبير على توجيه العاملين الجدد بتدريبهم وتعليمهم، ثم الاعتماد على عنصر القيادة وبناء فرق العمل، ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف هذا من جانب، ومن جانب آخر إختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من ناحية المحتوى أو من ناحية إختيار المدربين أماكن التدريب وأوقاتها، ومن بين أهم الأساليب نجد:

- أسلوب التدريب في مكان العمل: إذ يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب، وهناك من المؤسسات من تبنت التدريب في موقع العمل ويتم تحت إشراف مباشر من الرئيس، وهنا يتعلم الفرد العامل من خلال المشاهدة العديد من المهارات، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح نقل التعلم بدرجة عالية وذلك لأن المتدرب يتعلم مهارات العمل في نفس البيئة التي سيعمل فيها مستقبلاً
- أسلوب التدريب خارج مكان العمل: ويكون على شكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب، ويكون في جميع جوانب العملية الإدارية¹.

أما التطوير، يعني تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة أنيطت بهم أو ستناط بهم، لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية، وعادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة

¹ - محمد رشدي عايش صبيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 10.

بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياسا ببرامج التدريب المحدودة، وقد يرى البعض أن عمليات التطوير تنصب أساسا على المستويات الإدارية العليا والقيادات في المؤسسة¹.

وهناك بعض الأساليب الحديثة والمعتمدة عالميا، من التدريب يطلق عليه التلمذة المهنية /الصناعية، والذي يجمع ما بين التدريب في موقع العمل والتدريب خارج العمل، أين يتعلم المتدرب مهارات مهنية معينة من خلال التعلم في غرفة الصف والتطبيق العملي بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص، ونجد كذلك البعض من المؤسسات الرائدة تبنت أسلوب حديث من التدريب يسمى نمذجة السلوك، إذ بموجب هذا الأسلوب يتم عقد جلسات تدريب ويطلب من المتدربين مشاهدة شخص أو عدة أشخاص يؤدون السلوك المرغوب، ومن ثم تعطي الفرصة للمتدربين لتفهم السلوكيات، وكذا نجد أيضا أسلوب تدريب الحساسية أين يتم وضع المتدربين في مواقف معينة حيث يقوم كل متدرب، بالإضافة إلى المدرب، بمشاهدة سلوكيات وتصرفات كل فرد وتقييمها وإعطاء تغذية راجعة للمتدرب بدون وجود مادة تعليمية معينة،

تسعى هذه الوظيفة إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي قد تدخل على المؤسسة.

الفرع الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وتقييم وإدارة سلوكهم داخل المؤسسة، أين يرتبط ذلك بقضاء فترة زمنية مقبولة في وظائفهم.

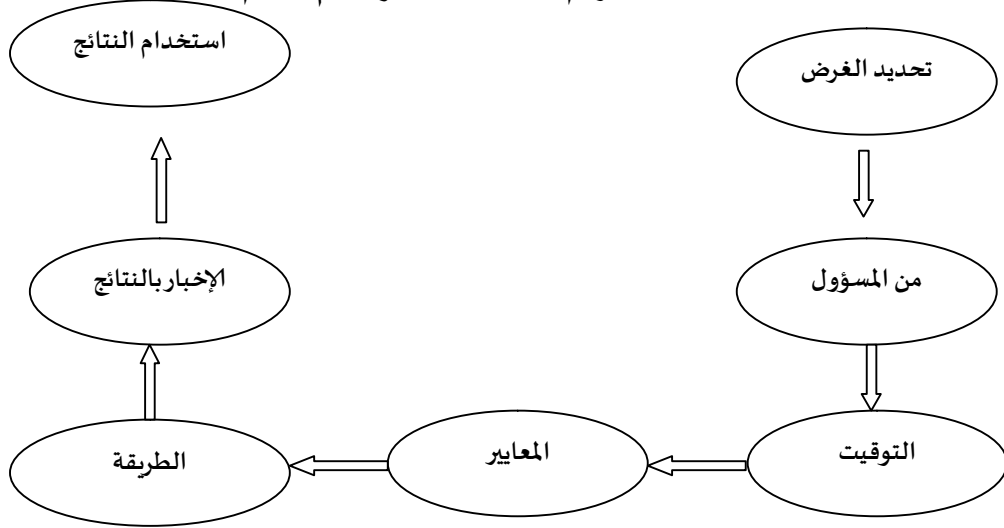
فالتقييم ينظر إليه على أنه قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، بما يؤدي إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى حاجته إلى التطوير، إضافة لكونه يؤدي إلى قياس أداء الفرد فيما يتعلق بإمكانياته اللازمة لتأدية العمل بنجاح، أو هي مراجعة النشاط الإنتاجي للفرد من أجل تقييم إسهاماته في تحقيق أهداف

¹- زياد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص 28

المؤسسة، وعليه فهو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من أجل تحقيق أهداف محددة كانت قد خطط لها مسبقاً¹.

ونظام تقييم الأداء يتكون من العديد من العناصر التي تعبر عنه، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 288

يوضح لنا الشكل، خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسات لتقييم أداء الموارد البشرية، إذ نلاحظ أنه يبدأ بتحديد الغرض من تقييم أداء المورد البشري، وهذا نظراً لوجود عناصر أخرى في هذا النظام يؤثر فيها تقييم الأداء، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد المسؤول عن عملية التقييم، وعدد المرات التي يتم فيها خلال السنة، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية تتمثل في تحديد المعايير أو العناصر التي على أساسها يتم التقييم، وتحديد أسلوب التقييم، يلي ذلك اختيار الأفراد العاملين بناء على نتائج تقييم أداءهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية الأخرى².

الفرع الخامس تحفيز الموارد البشرية

تلعب الحوافز دوراً مهماً في إثارة حماس الأفراد العاملين بالمؤسسة، إذ نجد القائمين عليها يعتمدون على عدة طرق وأساليب للتحفيز تتماشى وطبيعة العمل، لذلك يفترض أن تعير المؤسسة أهمية بالغة لنظام التحفيز فيها.

¹ - زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 56

² - محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2011، ص 3

يعرف التحفيز على أنه ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك الرغبات والدوافع والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن أن يتحقق تحفيز العاملين وزيادة همهم وتحسين أدائهم من خلال أسلوبين أساسيين:

1- التحفيز من خلال المكافآت: تعني المكافأة المقابل المادي أو المعنوي لأداء مهمة معينة، إن نظام المكافآت يقاس بناء على قدرته على جذب أفراد مؤهلين للعمل في المؤسسة، ويتكون من المكافآت الأساسية، وهذه المكافآت تتمثل في الرواتب والأجور المدفوعة للعاملين جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضوابط العمل الصحيح، إذ تعتبر جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة¹.

كما تجدر الإشارة إلى أن أنظمة المكافآت ترتبط بتقييم الوظائف والأداء، وفقاً لإعتبارات صحيحة ودقيقة، وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية وغير الكمية التي تستخدم في تقييم الوظائف على غرار الأداء، الجهد المبذول، الأقدمية،... الخ.

2- التحفيز من خلال تحسين علاقات العمل: تلعب الاتحادات والنقابات العمالية دوراً مهماً في حياة المؤسسة، وإن كان هذا الدور قد تضائل عما كان عليه في ستينات وسبعينات القرن الماضي، بسبب التطور التكنولوجي وتغيير الإيديولوجية السياسية، حيث أصبح لها دور تعاوني أكثر منه دور عدائي.

بناء على ما سبق نجد أن إدارة الموارد البشرية قد شهدت تطورات من مرحلة زمنية لأخرى، أين اختلفت قيمتها وطبيعتها أهميتها في المؤسسة حسب ظروف كل فترة، لهذا فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية أظهرت اهتماماً أكثر بالعنصر البشري كعامل أساسي من عوامل نجاح المؤسسة، لما يحققه من ميزة تنافسية وقدرات معرفية، وهذا ما استدعى بالمؤسسات إلى إعطاء أهمية أكبر بتحسين أداء مواردها البشرية عن طريق توفير الميكانيزمات الأساسية لذلك.

¹- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 605.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

في ظل عدم التأكد الذي تتميز به بيئة المؤسسة لكثرة المتغيرات فيها، وجب عليها أن تتجه إلى التميز بالاعتماد على مواردها البشرية لما تملكه من معارف ومهارات وقدرات خاصة تجعل من أدائها المساهم المباشر في تحسين أداء المؤسسة ككل، وأحد الدعائم التي تساهم في تطوير وتقديم المؤسسة. نظرا للأهمية البالغة لأداء الموارد البشرية، سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل من خلال مفهومه، تطوره التاريخي، أهميته، أهم المعوقات التي تحد من فعاليته.

المطلب الأول: مدلول أداء الموارد البشرية

أخذ أداء الموارد البشرية قسطا كبيرا من اهتمامات الباحثين في تحديد مفهوم جامع له، وكذا العوامل التي تؤثر عليه، وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يتميز بها.

الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

اختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثون الذين اهتموا بهذا الموضوع، كل بحسب الزاوية التي يهتم بها.

1- أداء المورد البشري لغة: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "La rousse" كلمة الأداء «Performance» كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "To Performe" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"¹.

"To Performe" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

نلاحظ أن كلمة أداء تستخدم للتعبير عن معاني مختلفة باختلاف اللغات، لكن نجد أن المعنى الإنجليزي الذي يشمل جميع النتائج المحققة، أي ما أنجز بغض النظر عن طبيعته، بينما ينحصر معنى الأداء في اللغة الفرنسية في النتائج الإيجابية ذات الطابع الاستثنائي، أي النتائج المميزة فقط أما في اللغة العربية فالأداء يعني الوصول إلى الهدف المحدد، أي القيام بالعمل المطلوب كما ينبغي².

2- أداء الموارد البشرية إصلاحاً: يعرف أداء الموارد البشرية على أنه:

"المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة، ويشير كذلك إلى إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"³.

- ويمكن اعتبار أداء الموارد البشرية على أنه: "سلوك، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله، بإفراز أفعال تمثل ناتج الجهد الجسدي و/أو الذهني المبذول"⁴.

- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁵.

¹ - Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, p.766.

² - حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة سطيف 01. 2019/2018، ص: 84.

³ - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 360.

⁴ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 209.

⁵ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 مارس 2005، ص: 36.

- كما تم تعريف أداء الموارد البشرية على أنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة"¹.

- وحسب "Christan Batal" فإن أداء المورد البشري هو نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية²، متمثلة في المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشري والتي يمتلكها الفرد العامل ويستغلها في عمله والتحفيز الذي يعتبر ممارسة إدارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرا تنظيم العمل وتوفير وسائل متاحة للوصول إلى الأداء الفعال.

- يعرف أداء المورد البشري على أنه: محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو مجموعة من الأفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عندما يكون هذا الأداء هو ناتج عن تشغيل وحدة ما ومؤسسة ما.

- فالأصل دائما أن يكون الأداء سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات هو جهد إنساني، وبالتالي فإن نتيجته هو تحقيقه لأهداف معينة خلال فترة زمنية محددة³.

- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "تحقيق للمخرجات عن طريق القيام بأعمال أو أنشطة خاصة، ضمن وظيفة معينة، خلال فترة زمنية محددة، ويرتبط الأداء الوظيفي للموارد البشرية بعناصر ثلاث: القدرة، الجهد، الفرصة المتاحة، ويمكن قياسه من خلال تفاعل هذه العناصر الثلاثة"

4

من خلال تطرقنا للتعريفات السالفة الذكر، يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو حصيلة جهد إنساني مبذول، سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي ومكرس لتنفيذ المهام والأعمال المتعلقة بوظائف المؤسسة، وبالتالي السعي لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا خلال فترة زمنية معينة.

الفرع الثاني: الخلفية التاريخية لأداء الموارد البشرية

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001 ص:126.

² - Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme Edition, Éditions d'organisation, Paris, 2000, p.95.

³ - محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014، ص: 23.

⁴ - Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesures de la performance, 3eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2011, p.171

شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة، تزامنت وأعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير، وذلك استجابة للتطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي واجهتها المؤسسات على مر القرنين السابقين. وتعتبر مرحلة الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور الفكر الإداري وكذلك إدارة الموارد البشرية، ويمكن حصر أهم التطورات التاريخية لأداء الموارد البشرية كمايلي:

1- المدرسة الكلاسيكية وأداء الموارد البشرية:

امتدت هذه المدرسة من أواخر القرن التاسع عشر حتى منتصف أربعينات القرن العشرين، أين ساهمت هذه المدرسة مساهمة فعالة في تطوير الفكر الإداري بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وقد ظهرت عدة نظريات منها: نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، والنظرية البيروقراطية بزعامة عالم الاجتماع ماكس فيبر¹، والنظرية العلمية للإدارة وصاحبها هنري فايول.

يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) الأب الروحي لهذه المدرسة، إذ يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي في التعامل مع المشاكل في المؤسسة، وينطلق من مسلمة معينة مفادها أن تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، وجب أن يمر بعدة قواعد علمية تركز على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها، إضافة لضرورة إختيار العاملين بعناية فائقة، أين يكون أدائهم موازيا للمهارات التي يمتلكونها، وبالتالي فتايلور يؤكد على ضرورة أن يكون تقييم الأداء وسيلة قادرة على إبراز القدرات الجسمية والذهنية للاستجابة لمتطلبات أي مركز عمل، وهذا وفقا للقاعدة التي وضعها "الرجل المناسب في المكان المناسب".

بعد ذلك جاء دور الإدارة البيروقراطية بقيادة عالم الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920) الذي يرى أن أداء الموارد البشرية يكون من خلال منطق وقواعد عمل شرعية، وأن تحسين الأداء البشري يتم بناء على تقسيم واضح للعمل، وفيه تحدد الوظائف لكي يتم تزويد العاملين بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي، إضافة لضرورة وجود قواعد وإجراءات مكتوبة بوضوح لتوجيه الأداء البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تطبيق إجراءات العمل في المؤسسة حسب فيبر على الجميع دون أي

¹- Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe, édition D'organisation, Paris, 2014.p256.

استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية، ويرى أيضا ضرورة فصل الإدارة عن المالكين للمؤسسة وهذا لتحقيق أداء فعال للمورد البشري¹

2- مدرسة العلاقات الإنسانية وأداء الموارد البشرية:

يمكننا اعتبار Herzberg, Maslow, liket, mayo من رواد التيار الإيديولوجي للعلاقات الإنسانية التي جاءت بالتزامن مع ظهور نظرية الإدارة العلمية، في هذا التيار.

إن الدراسة الشهيرة التي قام بها إلتون مايو في مصنع hawthorne لصالح حساب شركة "وسترن إلكترونيك"، سلطت الضوء على تأثير أداء الموارد البشرية على العملية الإنتاجية، إذ لا يقتصر الأمر فقط على القواعد غير الرسمية للإنتاج التي تعبر عن نفسها بشكل كبير، ولكن تلعب الروح المعنوية للفريق أهمية كبيرة، فلاحظ الباحثين إن استجابة العمل بزيادة الإنتاجية كانت نتيجة الاهتمام الذي تعرضوا له من قبل الباحثين، وبالتالي فإن هذه المدرسة نقلت انتباه المدراء في المؤسسات من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية (جوانب التحفيز المادية) إلى ضرورة التركيز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية كمفاتيح مهمة لتحسين أداء المورد البشري .

3- التيار الحديث ونظام تقييم أداء الموارد البشرية:

تميزت الفترة الممتدة بين 1950 و 1980 باهتمام الباحثين بتحسين جودة الوسائل المستعملة في إصدار الأحكام حول أداء الموارد البشرية، فظهرت عدة دراسات بحثت في محاسن ومساوئ مختلف أنماط تحسين الأداء البشري، وكذلك في الطرق التي تجعل التحسين أكثر موضوعية، ولعل ما قام به "وليام أوتشي" بإجرائه لعدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوق مؤسساتها عن الأمريكية، أين توصل إلى طرح نظرية Z، يعتبر خير دليل على مدى الاهتمام البالغ بأداء العنصر البشري، والتي تقوم على فرضيات الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم، ويؤكد "أوتشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لكونه يعتبر العنصر الأهم في تغلب المؤسسة على مشاكلها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، وهذا بناء على ثلاثة مبادئ رئيسية: الثقة بين العاملين في المؤسسة، الحذق والمهارة في التعامل

¹ خليل محسن حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص ص 44-45:

والعمل، والألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمية بين العمال والإدارة

ومع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفقا للمفاهيم التقليدية في إدارة الموارد البشرية القائمة على السلطة وتوزيع الأدوار، لذلك تم طرح مفهوم المؤسسة المتعلمة والتي تمثل مؤسسة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكييف أداءها مع المستجدات الطارئة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء مواردها البشرية من خلال إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين مما يشجعهم على اكتساب معارف جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

كما نجد كذلك مدخل آخر لتحسين الأداء بقيادة **Peter Senge** أين قام بإدخال عدة مفاهيم اعتبرها أساسية لتحسين الأداء البشري في المؤسسة من بينها¹:

✓ **النماذج العقلية:** ويفهم منها أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب إبداعية،

✓ **الحذق الشخصي:** وفيه يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح على الآخرين،

✓ **التفكير بمنطق النظم:** إذ وجب على الجميع أن يعرف كيف تعمل المؤسسة كنظام متكامل،

✓ **الرؤية المشتركة:** في إطارها يجب على الجميع أن يوافق على الخطط والأفعال في المؤسسة،

✓ **الفريق المتعلم:** يقصد به العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لإنجاز الخطط.

بناء على ما سبق ذكره، يتضح لنا جليا أن هذه الدراسات حاولت إبراز أهم وأنجع الطرق التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في تحسين أداء مواردها البشرية، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي كان ولازال يحظى بها أداء المورد البشري على مر العصور.

الفرع الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم الأداء البشري وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية، وهذا ما يقودنا إلى تناوله من خلال مدخلين:

¹- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

1- مدخل الكفاءة: يمكن تعريف الكفاءة على أنها: " قدرة الفرد وتمكنه من أداء الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة بمهارة واقتدار"¹.

ويشير أيضا مصطلح الكفاءة إلى القدرة على تذليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وهذا من خلال العمل على ضرورة إنجاز الأعمال المسندة بأقل التكاليف. والكفاءة يمكن أن تشمل الفرد والجماعة والمجتمع ككل، فكفاءة الفرد تؤدي إلى كفاءة الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة الجماعة تؤدي بطبيعة الحال إلى كفاءة المؤسسة.

2- مدخل الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق أن الفعالية هي: " معيار يعكس تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر هنا عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها"².

ويمكن أيضا تعريف الفعالية على أنها: " القيام بالعمل المطلوب بالشكل الذي يحقق التأثير المطلوب".

وتتنوع مجالات الفعالية وفقا لتنوع وتعدد التخصصات، فهناك الفعالية المهنية، والفعالية الإدارية.

وفيما يخص الفرق ما بين الكفاءة والفعالية، فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-2) الفرق بين مصطلح الكفاءة ومصطلح الفعالية

تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول
			المدخلات: العمل، المواد، المعلومات
			المخرجات: الأرباح، العوائد، رقم الأعمال

المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص: 27.

¹ - محمد علي نسيم، التوأم الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص: 15-17.

² - مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أنه هناك عدة فروقات بين الكفاءة والفعالية، في المجالات المذكورة والمتمثلة في مضمون الاهتمام ومجال المعالجة وطريقة التحليل، غير أنه هناك نوع من التشابه في المصطلحين، إذ نجد في بعض الأحيان أن الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل بمهارة، والفعالية هي القدرة على التأثير الفعلي، ولكن الكفاءة قدرة على العمل بنجاح، أما الفعالية هي قدرة على إحداث التأثير المطلوب، وبطبيعة الحال هناك أفراد عاملين يمكن أن تكون لهم القدرة على العمل بنجاح، ولكن مع هذا قد لا ينجحون في إحداث التأثير المطلوب، كما أنه قد يكون مدير المؤسسة كفاءاً ولكنه غير فعال، فهو يقوم باستخدام كل الموارد بالمؤسسة ويحافظ عليها، ولكن طريقة استخدامه لهذه الموارد لا تمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية: هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فكلاهما يعني القيام بالأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات المهمة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الاستخدام الإقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

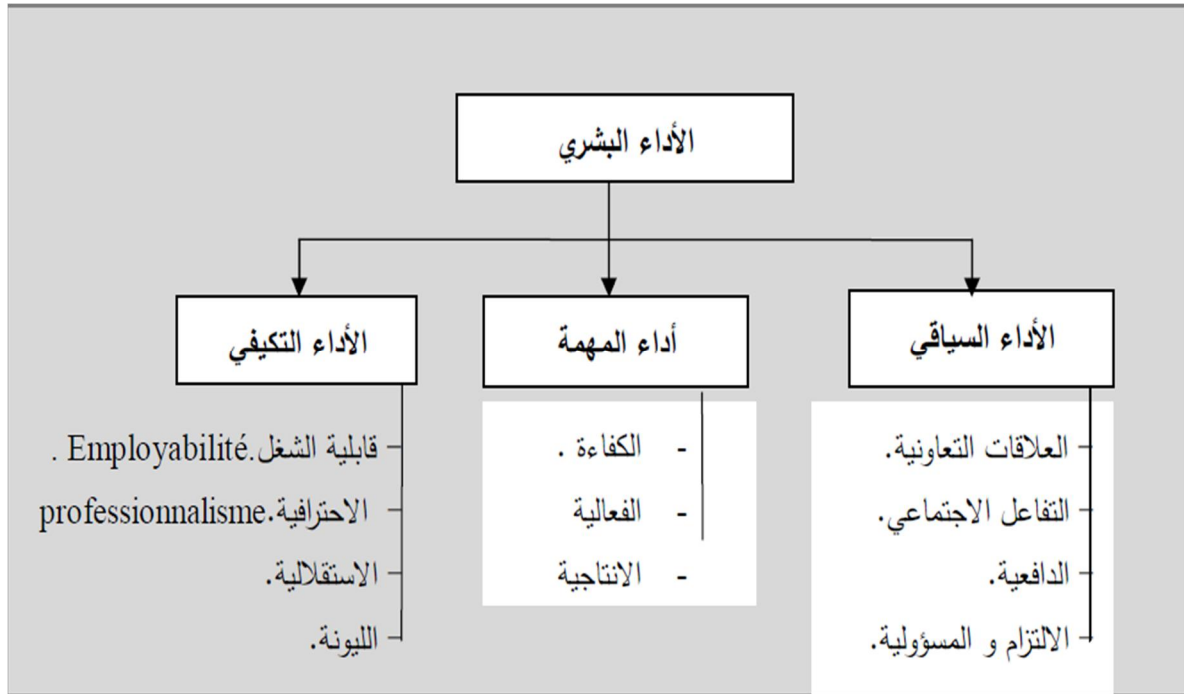
يكمن الفرق الجوهرى الذي يميز بين مبدأ الكفاءة والفعالية هو أن هذه الأخيرة ترتبط بالأسلوب القيادي بينما ترتبط الكفاءة بنمط التسيير، هذا يعني أن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة ومبادئ وقيم محترمة ومتطورة، بينما تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة ومتابعة محكمة.

فالفعالية تجسد علاقة نوعية بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة بغض النظر عن التكلفة، حيث يتمثل منهجها في إختيار مزيج مناسب من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء مهام معينة وفي الوقت المناسب.

الفرع الرابع: أبعاد أداء الموارد البشرية

في إطار التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، فرضت الضرورة انتقال الأداء البشري من المقاربة التقليدية القائمة على الإنجاز الآني للمهمة، إلى مقاربة أكثر شمولية تركز على الجانب السلوكي للأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك من أجل تشجيع الفهم العميق للصورة الجيدة للأداء، والذي ينعكس أساساً على العديد من القضايا ذات العلاقة بالتكوين، تقييم الأداء، نظم الحوافز، تصميم الوظيفة، ويمكن تلخيص أهم أبعاد أداء المورد البشري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-2) أبعاد أداء المورد البشري



المصدر: سناء جبيرات، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص:165.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، يتضح لنا أن للأداء البشري ثلاثة أبعاد متكاملة، ومتناسقة بين بعضها البعض، والمتمثلة أساساً في البعد السياقي، وبعد الكفاءة والفعالية، والبعد التكيفي لتشكيل منظومة متكاملة تؤثر على مساهمات الأفراد العاملين في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن شرح هذه الأبعاد كما يلي:

1- أداء المهمة: يعتبر هذا البعد مؤشر واضح تجاه قابلية ومهارة الأفراد، من خلال معرفة مدى التزامهم بالمهام المتصلة مباشرة بوظيفتهم، لذا فإنه يمكن تعريف الأداء البشري وفق هذا البعد على

أنه ذلك الأداء الذي يغطي سلوك الأفراد الخاص بتنفيذ الأنشطة الفنية الجوهرية لأعمالهم إما بشكل مباشر، عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التنفيذية أو بشكل غير مباشر عن طريق تزويد المواد اللازمة أو الخدمات¹.

ويشير إليه Hatstrup و Berfort بأنه ذلك الأداء الذي يتضمن ثلاث جوانب، يعكس الأول الأنشطة التحويلية الأساسية كإتمام العمل في الوقت المناسب والثاني يتعلق بالاتصالات الشفوية والكتابية، أما الثالث فيخدم الأنشطة التحويلية مثل تقليل الأخطاء المرتكبة أثناء العمل².

الملاحظ من خلال هذه المؤشرات أنها تصلح فقط في المؤسسات الإنتاجية، حيث تم إهمال المؤسسات الخدمية، لذا فقد تم إضافة مؤشرات نوعية على رأسها الإلمام بجوانب الوظيفة، حسن إصدار القرارات، وأخيرا الإبداع في إنجاز المهام.

2- بعد الأداء السياقي: ونعني به ذلك الأداء الذي يعنى بالعلاقات التفاعلية بين المؤسسة والعاملين حيث تعود الجذور الأولى لهذا البعد إلى ثلاثينات القرن الماضي، وأول من تطرق له هو الباحث Organ في دراسته المعنونة بـ: "إعادة تقييم وتفسير فرضية الرضا الوظيفي بسبب الأداء البشري"³ إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي إلا في ثمانينات القرن الماضي، حيث استخدم للتأكيد على العلاقات التفاعلية بين الأفراد، والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز لإنجاز الأهداف التنظيمية، ومن ثم أهميتها تجاه الفرد والمؤسسة.

3- بعد الأداء الكيفي: طرح هذا البعد من قبل Pulakos بهدف الوصول إلى مؤسسة تستجيب للتغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة، وهذا ما يستلزم أفراد عاملين ذوي قدرة على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكونوا قادرين على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء الكيفي إلى أنه، ذلك الأسلوب الذي يعبر عن مدى قدرة الفرد على تغيير سلوكه، وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في المحيط والانتقال المستمر من وضعية إلى وضعية أحسن منها، من خلال معالجة الظروف الاستثنائية، وتسيير ضغوط العمل، إضافة لوجوب حل المشاكل بطرق خلاقة دون اللجوء للأساليب التقليدية والمتمثلة أساساً في أسلوب

¹ -Sylvie Saint Onge, Victor Haines, *Gestion des performances au travail*, Deboeck, Paris, 2007, P101.

² -سعد علي العنزي عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، العدد 8، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص: 95.

³ -Sylvie Saint Onge, Victor Haines, p253.

العقاب، إضافة لتكريس أسلوب التعليم المستمر للأفراد العاملين، وقد يكون أيضا ضرورة التكيف مع الأفراد بمعنى القدرة على العمل مع فرق جديدة وزملاء جدد

على ضوء ما تقدم يتضح لنا جليا، بأن ديمومة أداء المورد البشري تستدعي التطرق إلى الأداء من زاوية شمولية تقوم على حتمية مراعاة للسلوكيات غير المرتبطة بجوهر العمل عوض الاعتبارات الضيقة والمحدودة لمنطق أداء المهمة، بحيث أن الأخذ بأحد الأبعاد دون الآخر سيعرض المؤسسة للعديد من المشاكل والصعوبات التي ستظهر لها حتى ولو على المدى البعيد، مما يوحي بأن معاينة أداء المورد البشري يجب أن تكون من منطق بقاء المؤسسة واستمراريتها، ولهذا يجب وضع تخطيط له سياسات على المدى القصير والمتوسط والطويل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يعتبر السلوك الإنساني من بين المحددات الأساسية لأداء المورد البشري، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يتواجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد العامل، والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

الفرع الأول: الأهداف الرئيسية للمؤسسة

يعتبر صياغة الأهداف الرئيسية للمؤسسة من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري، وهذا نظرا لكونه مصدر النجاح أو الفشل، وبالتالي فإن أداء المؤسسة هو أداء موردها البشري أولا، حيث يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء أفرادها، وبالتالي فلا يمكن أن تحدد المؤسسة أهدافها دون مشاركة أفرادها العاملين¹.

يعتبر Edwin-Locke أول من أشار إلى هذه النقطة في نظرية تحديد الأهداف²، مفترضا أن الأهداف الواجب تحقيقها من قبل المؤسسة والتي يسعى الأفراد إليها، من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية، فوفقا لهذه النظرية نجد أن الجهد المبذول من قبل الأفراد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي هذا من جانب، ومن جانب

¹ بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة باتنة، 2017/2018، ص: 89.

² صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 468.

آخر مدى وضوحه وتحديد معالمه، ولذا فإن غياب الأهداف وعدم تحديدها من قبل، قد يشكل عائق كبير أمام فعالية أداء مواردها البشرية.

الفرع الثاني المشاركة في اتخاذ القرار

استخدمت المشاركة في اتخاذ القرارات كمدخل لتحفيز العاملين، وربطهم بالأداء العالي حيث أن شعور الأفراد بأنهم يساهمون في تخطيط وإنجاز العمل يدفعهم لمزيد من الولاء والحماس، ويشارك العاملون بعدة صور مختلفة منها: تحديد الأهداف، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية. بما يطلق عليه بالإدارة التشاركية.

حيث تعرف الإدارة التشاركية بكونها عمليات تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المؤسسة، وقد تأخذ عدة مداخل مثل: حلقات الجودة، الإدارة على المكشوف، الفرق المدارة ذاتيا إلخ¹.

غير أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في خلق فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في اقتراح الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في مؤسستهم.

وعليه ففعالية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى عال مع شعور الأفراد العاملين في الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور.

الفرع الثالث اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات

¹ -Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesures de la performance, 3eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2011,p56.

والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

وفي هذا الشأن فقد أشار **Victor Vroom** في نظريته «التوقع»، والذي يرى أن المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في تعظيم التوقعات التي يتمناها الأفراد العاملین من خلال:

- تعظيم التوقع بنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، يأتي من خلال تمكين الأفراد العاملين وجعلهم قادرين على رفع مستوى أدائهم من خلال دعم جهودهم في العمل وصياغة معايير الأداء بوضوح.

- تعظيم المنافع والعوائد من خلال بناء الثقة لدى العاملين ومعرفة المكافآت التي ستمنح لهم مقابل كل أداء يتحقق، وتبنى هذه الثقة من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعد من قبل الإدارة،
- تعظيم القيمة وذلك بمساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة للأداء، عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها، وتكييف الحوافز مع أداء المورد البشري.

وبالتالي يتضح لنا أنه لتحقيق أداء جيد، يجب على المؤسسة أن تميز بين العاملين لديها، وأن تعمل على تحفيزهم بناء على مستوى الأداء المقدم من طرفهم، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تنتظر المؤسسة أداء جيداً من أفرادها العاملين في ظل وجود إختلاف في مستوى الأداء المقدم الناتج عن إختلاف في تقديم المكافآت والحوافز.

الفرع الرابع: الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي، توفير المؤسسة مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وجميع الوسائل المادية والمعنوية التي تؤدي إلى أداء الأعمال بشكل جيد.

ولقد وجدت العديد من الدراسات التي تربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت وجدت دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل؛ وبإختلاف الآراء والتفسيرات وجب على المؤسسة أن تتحمل كل المسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادياً ومعنوياً، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية على أداء الموظف.

فالفرضية الوظيفية يعد من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للأفراد العاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر كذلك بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية، كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة أداء المورد البشري

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المؤسسة لأهدافها، حيث تمتد مهام هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها، والتأكد المستمر من جودته ومطابقته للأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، بالتالي تحديد فجوة الأداء التي قد تحدث بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وبعد ذلك العمل على البحث عن أسباب وجود هذه الانحرافات، وأخيرا السعي لتقليص هذه الفجوة، ولا يكون ذلك إلا من خلال إدارة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري

إن وجود المؤسسة في محيط دائم التغير، حتم عليها ضرورة مواكبته ومتابعة مستجداته باستمرار ولا يكون ذلك ممكنا إلا من خلال تحسين أداء موردها البشري وتطويره وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة، مما يعني العمل على تكريس إدارة مثلى لأداء موردها البشرية.

في هذا الصدد يمكن تعريف إدارة أداء الموارد البشرية كمايلي:

- تعرف على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها، تدخل كلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة"¹
- تعرف كذلك على أنها: " تلك العملية التي يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها، بطريقة يمكن من خلالها أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"²
- " الوسيلة التي من خلالها يتأكد مسيرو المؤسسات من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية"¹.

¹- عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 328.

²- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 91.

- تعرف إدارة الأداء البشري كذلك على أنها: "إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء، فهم، أو إدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد العاملين بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف"²

من خلال ما تم ذكره أعلاه يمكن تعريف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه أداء مواردها البشرية وفق معايير علمية متناسقة بغية تقليص الفجوة التي قد تحدث بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

الفرع الثاني: الإدارة المثلى للموارد البشرية

ترتكز إدارة أداء الموارد البشرية على منطق التميز في الأداء، الذي يحققه المورد البشري بالمؤسسة.

إذ لا يمكن أن يكون الأداء البشري فعالاً إلا إذا تم تجنيد مختلف الموارد وتعبئتها، لبلوغ هذه الغاية غير أن تحقيق أداء مميز في ظل إدارة أداء الموارد البشرية لا يكون إلا بتوافر مجموعة من الشروط نذكر منها³:

- تصميم العمل بطريقة جيدة بحيث يساعد على فهم الأداء المطلوب وطريقة القيام به والنتائج المتوقعة من ذلك العمل،

- توفير المستلزمات الخاصة بالأداء لاسيما المادية والتقنية، كالمعدات والمعلومات والتكنولوجيا،

- تهيئة المناخ المناسب للعمل، خاصة ما تعلق بنظام الحوافز الخاص بالموظفين سواء المادية منها أو المعنوية،

- ضرورة توفير أفراد مؤهلين للعمل وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة، خاصة خطط الأداء ومعايير تقييمه، وكذلك جودة الأداء.

1- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 403.

2 - A.Mitrani , M.Dalziel , A.Bernard , Des Compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , Paris, 1982.p90.

3 -Alain Mitrani, Murray M. Dalziel, Annick Bernard, Des Compétences et des hommes- Le management des ressources humaines en Europe-, Edition d'organisation, Paris ,1992, p90.

- رصد النتائج المتوصل إليها وتقييمها مقارنة بالأهداف والمعدات المحددة مسبقاً وتعويض العامل عن أدائه.

وهناك أيضاً العديد من العناصر الواجب توفرها في نظام إدارة الأداء البشري، والتي يجب أن تعمل بشكل مترابط ومتكامل من أجل الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة وهذه العناصر هي¹:

1- تحديد مستويات الوظيفة ومعايير الأداء: وتستخرج مستويات الوظيفة من بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين، مع تحديد المسؤوليات المختلفة لأداء المهام والواجبات وتحقيق النتائج المستهدفة، ويتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة في كل مستوى، وكذلك تحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة

ويشمل أيضاً هذا العنصر تحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء ضمن المستوى المحدد.

2- الأهداف الخاصة: ونقصد بها تلك الأهداف التي يجب أن يتم إنجازها في الوقت المناسب بدون أي تغيير، وهي عبارة عن أنشطة تفوق المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وتتعداها، وتشمل على أولويات هامة ترتبط بطبيعة العمل، والإخلال بها يمثل مشكلة خطيرة في الأداء.

3- أنشطة التنمية الشخصية: وتهتم بالمجهودات الفردية الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها العاملون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم، ويوضح هذا العنصر مدى حاجة الفرد إلى السعي من خلال الوسائل والإمكانيات المتاحة حوله لجمع المعلومات والمعارف التي يشعر أنه في حاجة إليها من أجل تطوير أدائه .

4- العوامل التي تحقق نجاح المؤسسة: إن عوامل نجاح المؤسسة هي قيم يشترك فيها العاملون، ومن أهمها، روح الفريق، خدمة العملاء، الرغبة في التحسين المستمر. وهي عوامل تستخدم للتعرف على الأنشطة ذات الأولويات التي لها ارتباط بمهام ومسؤوليات الوظيفة. ومن ثم يتعين على الفرد أن يضعها في اعتباره عند تنفيذ مهامه الوظيفية.

الفرع الثالث: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية

¹ - <https://www.hrsleb.org/article.php?id=4363&cid=325>

تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية يتوقف نجاحها على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجلى هذه العناصر في:

1- تخطيط أداء الموارد البشرية: وهي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، والمتمثلة أساساً في تحديده وتوصيفه وفقاً لتصميم تقني مناسب، أخذاً بعين الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، حيث تتمثل جوانب تخطيط الأداء ما يلي¹:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة،
- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو أطراف أخرى في المؤسسة،
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى،
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة،
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة،
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة،
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

2- توجيه أداء الموارد البشرية: يقصد بها تلك العملية التي تساعد على توجيه الأداء من خلال أساليب معلوماتية اتصالية، تتضمن رصد ومتابعة الأداء المحقق فعلاً والظروف المحيطة بالعمل، وتزويد الأفراد العاملين بالمعلومات اللازمة والمتجددة التي تساعد على إعادة توجيه أدائهم في الاتجاه الصحيح².

¹ - Jean – Marie Peretti et Jacques Igalens, Tous DRH, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p225.

² - Michel Arcand et autres, Gestion des ressources humaine et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Revue international des relations de travail, volume : 2, Juin 2004

فالأفراد يحتاجون باستمرار إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتوجيهات اللازمة عن طريق مناقشة نتائج تقييمهم، وهناك العديد من الأساليب لتوجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات غير الرسمية أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، ويستمع لوجهات نظرهم، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولعل أكثر الطرق فعالية هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية ونزول الرؤساء لأماكن الأداء ذاتها، أو ما يسمى الإدارة بالتجوال .

3- تشخيص أداء الموارد البشرية: إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هو التعرف على أسباب القصور والعمل على علاجه، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق هدف تحسين الأداء.

4- تقديم المكافآت الخاصة بالأداء: يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء، ويهدف إلى منح العاملين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية، ويتعدى إلى العديد من الأساليب، مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير والترقية، وفي أغلب الأحيان فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها العامل بشكل أكبر هي الاعتراف بالأداء الجيد، على سبيل المثال من خلال العلوات، غير أنه ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية، وليس بالجانب المادي فقط¹.

يمكننا القول أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية، تسعى دائما إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين في المؤسسة وبين الأهداف المسطرة، مع ضرورة توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن تسيير الموارد البشرية ومن ثم تطوير أداء المؤسسة ككل.

¹- على السلي، مرجع سبق ذكره، ص:226.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تشهد المؤسسات اليوم عدة تطورات وتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولعل أهم ما يميز هذه التحولات هو تطور الفكر الإداري من اعتبار العنصر البشري مجرد يد عاملة أو تكلفة وجب على المؤسسة السعي لتذليلها، إلى اعتباره مصدرا خلاقا للمعرفة والنجاح، ولا يكون هذا ممكنا إلا من خلال إيجاد طرق لتحسين أداء الموارد البشرية والسعي للتقييم المستمر باستخدام مؤشرات تقييم الأداء البشري.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى المؤسسات دوما إلى تحقيق أهدافها، ولا يكون ذلك ممكنا إلا بالتركيز على أداء مواردها البشرية التي تمثل حجرة الأساس في أي وظيفة من وظائف المؤسسة، مما يحتم على المسيرين إيجاد طرق وأساليب معينة لتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار لتحقيق الغاية المرجوة.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

لا شك أن عملية تقييم العاملين ليست بالعملية الحديثة، فقد ظهرت لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، وقد شرعت المؤسسات الإنتاجية في تطبيقه أواخر عشرينات القرن الماضي¹، وقبل استعراض لبعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء، هناك مقولة لأبو الإدارة الحديثة (Peter Drucker) "أنت لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه"²، وفحوى هذه المقولة هو أنه إن لم تتمكن المؤسسة من قياس أداء الموارد البشرية، فإنه يصعب عليها تقييم أداؤها، وقد تم تعريف تقييم أداء المورد البشري من طرف العديد من المختصين:

¹ - محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص: 294

² - محمد معتوق المهدي، تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة -دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014، ص: 291.

- يعرف تقييم الأداء البشري على أنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، ومدى قدرته واستعداده للتقدم"¹.

- يعرف تقييم الأداء البشري على أنه: "جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة بين الموارد البشرية المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى تحقيق الأهداف المخطط لها مع الأهداف المحققة"².

- كما يمكن تعريفه على أنه: "عبارة عن تقارير دورية لقياس مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا عن طريق عملية مقارنة بين واجباتهم الوظيفية المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم لهذه الوظائف على أرض الواقع، مما يمكن المؤسسة من الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد العاملين وتحسين أدائهم"³.

- يعرف تقييم الأداء البشري كذلك على أنه: "وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد عليه المؤسسة بشكل واضح على كشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ومحاولة البحث عن تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف"⁴.

- كما يمكن تعريف تقييم الأداء البشري على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁵.

من خلال ما سبق فإن تقييم أداء الموارد البشرية عبارة عن: عملية إدارية تقوم بها المؤسسة لتقدير وكشف وتحديد مدى إلتزام الأفراد العاملين بواجباتهم المهنية، عن طريق مقارنة الإنجاز المستهدف بالإنجاز الفعلي، وتقليص هذه الفجوة إلى أقل حد ممكن.

وجدير بالذكر أن تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر عملية إدارية مستمرة أو دورية تسير جنباً إلى جنب مع الحياة الوظيفية للعامل، فيجري تقييم العامل عندما يتقدم للترشح لشغل المنصب، ثم يجري تقييم أدائه أثناء ترقبته لمنصب أعلى، وأيضا عند تقدير قيمة الزيادة في أجره.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

¹ - محمد سعيد السلطان، المرجع نفسه، ص: 294.

² - بوحديد ليل، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين توتة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2015/2014، ص: 15.

³ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص: 137.

⁴ - مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

⁵ - Pierre Thépaud, Le kit du manager opérationnel, Edition D'organisation, paris, 1999, p104.

تحتل عملية تقييم الأداء البشري جزءا كبيرا من اهتمامات القيادة الإدارية في المؤسسة بصفة عامة، ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وكذا العاملين أنفسهم، وهذا نظرا لأهمية النتائج سواء الإيجابية أو السلبية على المؤسسة والعامل، وبالتالي فإن نظام تقييم الأداء البشري يحقق في المؤسسة عدة أهداف أبرزها:

- معرفة الكفاءات: ونقصد بها الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات البشرية المتوفرة في المؤسسة، والوقوف عن كثب لمدى نجاعة هذه الكفاءات في تحقيق الأعمال المسندة إليها¹.

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بالمعلومات الكافية على أداء الأفراد العاملين ومدى تحقيقهم للأداء المطلوب.

- يشكل تقييم الأداء البشري أداة فعالة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات التحسين، وقد يكون هذا التحسين في شكل تدريب أو رسكلة داخل المؤسسة أو خارجها،

- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فعلى ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة الأجر أو إنقاظه، بل يمكن أن يتعدى ذلك إلى اقتراح بعض الحوافز المادية أو المعنوية لزيادة أداء الأفراد العاملين،

- يكشف تقييم الأداء البشري عن قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم من خلاله ترقية بعضهم لتولي مناصب عليا وقيادية.

- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة تغذية عكسية، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة².

- يعتبر تقييم الأداء البشري بمثابة مبرر للقرارات الإدارية اللازمة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته³،

- تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية، والذي قد يتطلب "ربط العنصرين" وذلك من خلال اتخاذ أحد الأمرين كلاهما معا، إما إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم أو تدريبهم

¹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع، جامعة قلمة، 2004، ص: 123.

²- عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 260.

³ - Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010, p104.

أو إرشادهم إلى ما يجب عليهم أن يؤديه في المستقبل، أو تسريح العمال غير الأكفاء، وذلك إذا تم إثبات عدم وجود جدوى من نقلهم أو تدريبهم أو تحسين أداءهم¹.

- تحفيز ورفع أداء الموارد البشرية، حيث نجد أن وجود برنامج للرفع من أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة يدفع بهم إلى العمل بجدية، فيتم إعطاء الفرصة لاستخراج جميع مكنونات الفرد من إبداع، وكذا السعي لتقديم الأحسن.

ويمكن نظام تقييم الأداء البشري من تحسين أداء المؤسسة، وتحقيقها للأهداف التي من أجلها أنشئت، كالربحية، ورفع مستوى الأداء، تحقيق الميزة التنافسية... الخ.

ولا يكون ذلك ممكنا إلا عبر تحقيق العناصر التالية²:

- مقارنة التناسب بين الأداء المستهدف والأداء المحقق فعلا من طرف الأفراد العاملين منذ بداية تصميم عملية التقييم،

- تحضير مخططات إستراتيجية للتكوين وتحسين المستوى للعاملين بالمؤسسة،

- تطوير المناصب الموجودة بإدخال وظائف جديدة تتلاءم والتطورات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، خاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- يساعد كذلك نظام التقييم من اكتشاف الصعوبات التي قد تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها وهذا عن طريق تحيين المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين كل ما اقتضت الضرورة ذلك

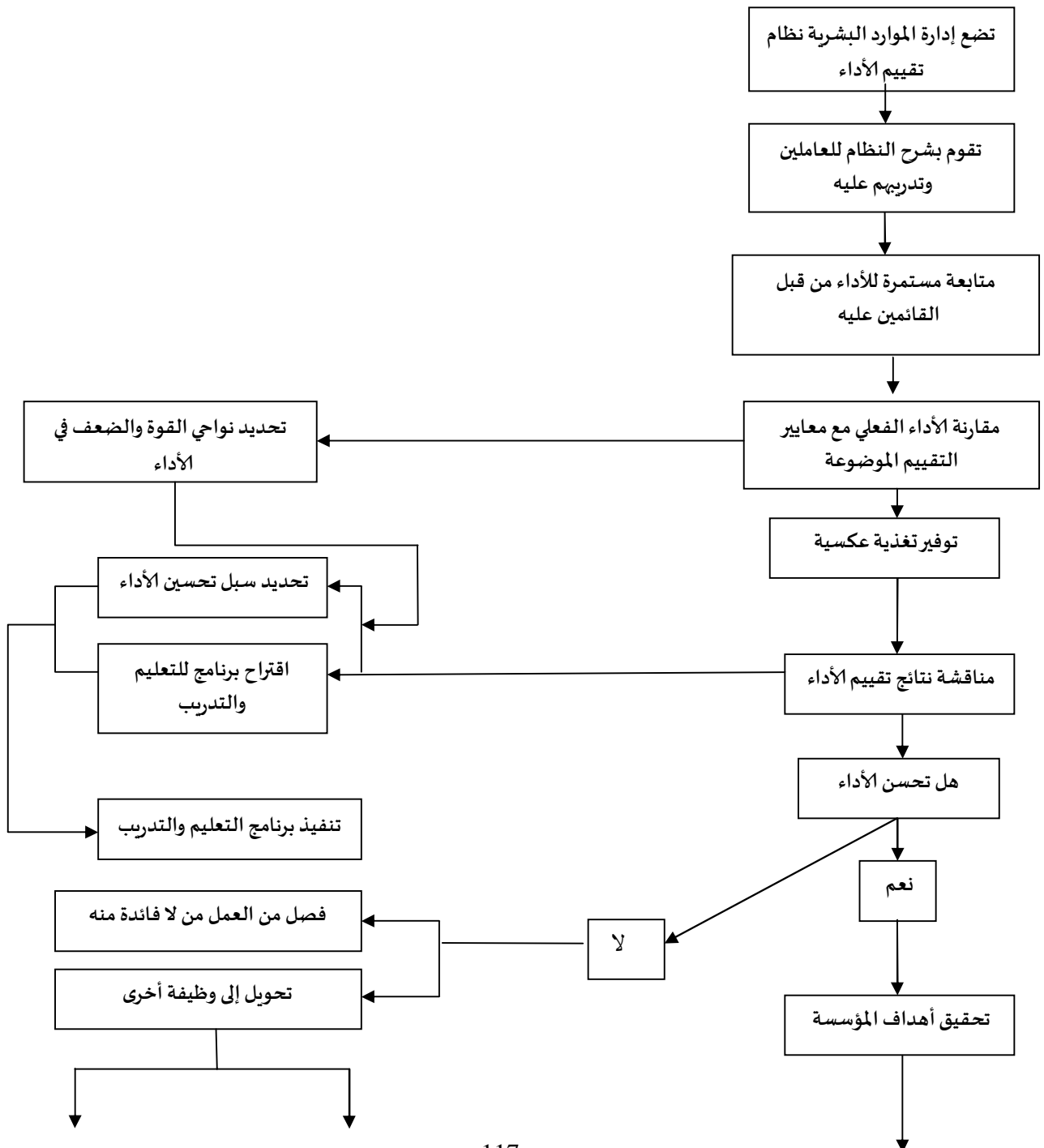
الفرع الثالث: ميكانيزمات وآليات تقييم أداء الموارد البشرية

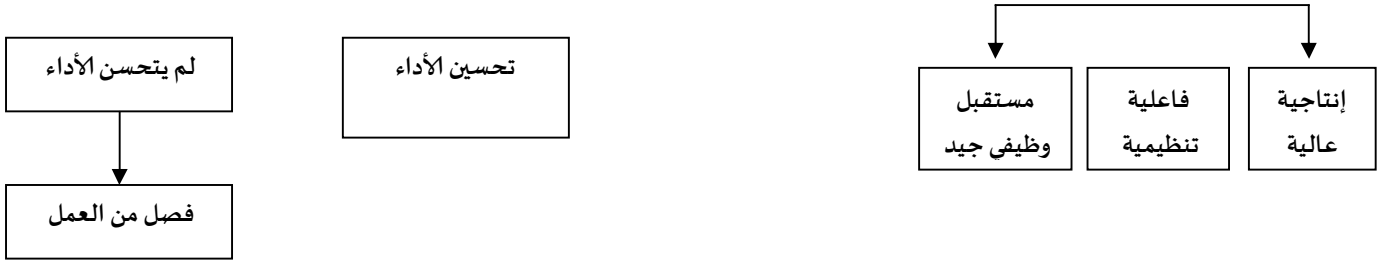
إن عملية تقييم الأداء عملية متشابكة، كما أنها عملية متعلقة أيضا بعمليات أخرى في إدارة الموارد البشرية، ولذا فعلى مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، ويمثل الشكل التالي هذه الخطوات، والشكل التالي يوضح لنا أهم العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء الفعال.

¹- زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 118.

²- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

الشكل رقم (02-03): آلية تقييم أداء الموارد البشرية





المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 364

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نقطة البداية في تقييم أداء الموارد البشرية هو وضع نظام يتم على أساسه تقييم أداء العاملين، ثم يلي ذلك ضرورة شرح هذا النظام لكل العاملين بالمؤسسة من مشرفين ورؤساء أقسام وعمال، وتدريب المسؤولين على التقييم في كل الأقسام على هذا النظام لكي يتم التقييم على أكمل وجه، وبعد ذلك يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الذي خطط له من قبل، وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، مع ضرورة إضافة تغذية عكسية للعاملين بهدف حثهم على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب، ويتم ذلك من خلال عقد جلسات عمل يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات الأداء، ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح، فإذا تحسن الأداء حققت المؤسسة أهدافها عن طريق زيادة عالية في الإنتاج، وفعالية في التنظيم، وتحقيق مستقبل وظيفي جيد للأفراد العاملين في المؤسسة.

أما إذا لم يتحسن الأداء، على المؤسسة إعادة النظر في تنظيم مواردها البشرية وتقليل عدد الأفراد العاملين الذين لم يحققوا الهدف المنشود، أو تحويلهم إلى أقسام أخرى لإعطائهم فرصة لتحسين أداءهم، وفي حالة عدم تحقيقهم لذلك، يتم فصلهم عن العمل.

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تحظى عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة باهتمام كبير من طرف المديرين، وهذا نظراً لأهميتها البالغة في المؤسسة مما جعلت المختصين في إدارة الموارد البشرية يبحثون عن بعض الأساليب والطرق الناجعة في تقييم أداء الموارد البشرية، وقد عرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء البشري وتحسين مردوديته.

توجد العديد من الطرق والأساليب لتقييم الأداء البشري منها ما هو كلاسيكي ومنها ما هو حديث

الفرع الأول الطرق التقليدية لتقييم الأداء البشري

سنتناول أهم الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، إضافة لمزايا وعيوب كل طريقة:

1- طريقة الميزان أو الدرجات : تعد هذه الطريقة من بين أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء البشري، ويتم استعمال هذه الطريقة انطلاقاً من وضع عدة خصائص وصفات، للحكم على أداء العامل¹، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفـر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كأقصى درجة، ويضع الرئيس أو المشرف على عملية التقييم علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لأداء العامل، تعد هذه الطريقة مناسبة ويمكن استعمالها مباشرة من طرف المشرف، والشكل التالي يوضح لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة في تقييم الأداء البشري :

الشكل رقم (2-4) : قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات

الشكل رقم (02-04) : قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات

صفر	05	10	15	20	
أقل من المتوسط	متوسط	جيدة	ممتازة		جودة العمل
يتأخر كثيراً	يتأخر أحياناً	منتظم	منتظم دائماً		الحضور في المواعيد
لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون	التعاون مع الزملاء
لا يبالي بالعمل	لا يبالي	يجب عمله	يجب عمله ويبدى إهتماماً به	يجب عمله ويعطي إرشادات للعمال	حب العمل
بطيء جداً	بطيء	متوسط	أسرع من المعتاد	سريع جداً	سرعة إنجاز العمل
ينتج عدداً قليلاً	بطيء لا يكاد ينتج عن المطلوب	متوسط من الوحدات	ينتج عدداً يزيد قليلاً كثيراً من الوحدات	ينتج عدداً	العدد المطلوب
					قدرة الإنتاج

المصدر: محمد سعيد السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1995 ، ص : 309.

¹ - محمد سعيد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص : 302.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن هذه الطريقة ستساعد المسير على التعرف على نواحي التركيز والتشتت، واتجاه المرؤوسين فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد، والدرجات التي يحوزونها في كل صفة من هذه الصفات.

غير أن لهذه الطريقة، عدة عيوب يمكن إيجازها في مايلي:

- نلاحظ احتواء هذه الطريقة على مؤشرات محددة للتقييم بغض النظر عن طبيعة الوظيفة، إذ نجد أن في بعض الوظائف جودة العمل تمثل العنصر الأكثر أهمية، وفي وظائف أخرى نجد حضور الذهن وسرعة التنفيذ أهم العوامل، ويترتب على هذه المشكلة أن المقارنة بين العمال على أساس مجموع الدرجات التي يحصلون عليها ليست مقارنة عادلة.

لذلك فمن المستحسن أن تتضمن قائمة التقييم مسافة عند كل صفة يشرح فيها المقيم أسباب اختياره لدرجة معينة لهذه الصفة.

2- طريقة الترتيب العام: تتجلى هذه الطريقة في قيام المشرف على التقييم بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يندرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن العمال، ثم أسوأهم، ويختار الأحسن والأسوأ في الباقيين، وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها¹

تتميز هذه الطريقة كسابقتها بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، غير أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة ومحددة عن أداء العاملين، كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة متساوية، ولا تعني أيضاً بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد وإنما تقييمه ككل.

3- طريقة القوائم: تقوم هذه الطريقة على إعداد المشرف لقائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويقوم المشرف باختيار تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وذلك بعد إختيارها والتأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالاتها على

¹- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2010، ص 352.

أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، فإن تم ذلك فيمكن أن تكون هذه الطريقة عملية وبسيطة وسريعة الفهم والاستيعاب.

تمتاز هذه الطريقة بعدم التحيز، لكون المشرف ليس لديه أي علم بوزن العبارة المستخدمة إلا أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة لإعداد قوائم العبارات وكذلك ضرورة إعداد نموذج لكل وظيفة أو مجموعة الوظائف المتقاربة، وبالتالي فلا يمكن الاعتماد عليها في إعداد تقييم جيد وناجع للعمال في المؤسسة¹.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء البشري

نظرا لعدم فاعلية الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين، تم استحداث عدة طرق حديثة تتماشى مع التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، وكذا تطور أساليب العمل دون أن ننسى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في عمليات التقييم، من بين هذه الطرق نذكر منها:

1- طريقة الاختيار الإجباري : تقوم المؤسسة وفق هذه الطريقة بتحديد توزيع الأفراد العاملين استرشادا بمنحنى التوزيع الطبيعي،، أين يتم وضع مجموعة من الأسئلة على شكل أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد العامل، حيث يقوم المشرف على عملية التقييم في كل أربعة جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء العامل، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا العامل، والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو إظهار الجوانب الإيجابية والسلبية ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة .

وأما الحقيقية فهي أنه في كل أربع جمل هناك جملة واحدة فقط بين الإثنين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأي منها سيحسب ضده، وتجري بعد ذلك الإدارة المتمثلة في مصلحة المستخدمين عملية الحساب وتظهر بذلك نتيجة التقييم، وهو الجانب السلبي لهذه الطريقة.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص : 131.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة قد استعملت لأول مرة من قبل علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء ضباط الجيش الأمريكي، ولم تلبث أن تبنتها كبرى الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم أداء عاملها، من بين مزايا هذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف من الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم

إلا أنها وكغيرها من الطرق قد تتخللها بعض العيوب التي تعيق عملية التقييم، كأن لا يعلم المشرف على عملية تقييم أوزان الجمل أو قيمتها وبالتالي لا يمكنه معرفة الأساس الذي يبنى عليه التقييم، كما أنها طريقة مكلفة إذا شمل هذا التقييم عددا هائلا من الأفراد العاملين، مما يتعين على القائمين استعمال الحاسب الإلكتروني لهذا الغرض.

2- طريقة الأحداث الحرجة أو المعاملات المحددة: يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الأفراد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، وفقا لهذه الطريقة فالمشرف لا يركز على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة، وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجندة إلى قسمين: القسم الأول للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل والقسم الثاني للأحداث التي تشير إلى عدم كفاءة العامل

تتميز هذه الطريقة في كونها تعطي للمشرف على عملية التقييم مقاييس موضوعية لأداء الفرد العامل، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد على التعميم أو الذاكرة في الحكم على أداء الأفراد العاملين، وتساعد هذه الطريقة أيضا المشرف على مناقشة الفرد العامل كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها¹.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب في كل صغيرة وكبيرة، مما قد يضيق عليهم ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار. مما قد يعيق من تحسين أدائهم.

¹ - Djedji Abdelmalek, Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3eme forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006.

3- طريقة التقرير المكتوب: تقوم هذه الطريقة على أن المشرف لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة، كما هو الحال في طريقة الأحداث الحرجة، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء.

ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتقوم بتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الأفراد وحاجته للتدريب في المستقبل ومقابلته لتوقعات الإدارة وهكذا.

تتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه كلما بقدراتهم، وأن تكون له قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نقاط القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم، غير أن هذه الطريقة لها عدة عيوب خاصة عندما يتعلق الأمر بطريقة إيصال المشرف للفكرة في تقاريره التي يقوم بإعدادها، فحينما يكون المشرف ليس لديه أسلوب تعبيرى لإيصال الفكرة فإن عملية التقييم وفق هذه الطريقة، تكون بدون جدوى، إضافة أن هذه العملية قد تأخذ وقتاً طويلاً في التقييم.

4- الإدارة بالأهداف: لعل الملاحظ في الطرق السالفة الذكر أنها تقوم كلها على أسلوب التقييم بناءً على أحداث تمت في فترة مضت، فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت أما طريقة الإدارة بالأهداف فهي نظام شمولى للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، فأى منظمة تهدف من خلالها إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، فهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء، أين تتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

وتتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، إضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير والابتكار. وما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة.

تولي هذه الطريقة اهتماماً كبيراً لأداء الفرد في المستقبل، وتهدف كذلك إلى تنمية قدرات الفرد العامل على تحديد وصياغة أهدافه وتعيين السبل المختلفة لتحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه.

ولكي تطبق هذه الطريقة على أكمل وجه وجب إجراء العديد من المراحل، نلخصها في النقاط التالية:

- يعقد الرئيس اجتماعا بالأفراد العاملين لتحديد مسؤولياتهم وتوزيع مهامهم، ثم تحديد أهداف كل مرحلة لإنجاز العمل المطلوب.

- يتفق المشرف على عملية التقييم مع الأفراد العاملين على وضع معايير لتقييم مدى فعالية تحقيق الهدف،

- الإتفاق على وضع معايير لمدى التقدم في تحقيق الأهداف،

- وضع جدول زمني للتقييم المستمر في مدى التقدم في تحقيق الأهداف،

- عند نهاية الفترة المخصصة يقوم المشرف على عملية التقييم بعقد اجتماع تقييمي مع الأفراد العاملين ووضع الاقتراحات المناسبة للمرحلة القادمة.

- غير أنه وبالرغم من كل تلك المزايا التي تتمتع بها هذه الطريقة، تعتبرها بعض العيوب، نذكر منها:

- تفترض هذه الطريقة أن المشرف على عملية التقييم على علم كامل بواجباته وسلطاته جيدا، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات، غير أنه في الواقع نجد معظم المشرفين لا يملكون النظرة الكافية لكل الجوانب المتعلقة بالتقييم.

- حينما يتم تطبيق هذه الطريقة على أرض الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتجهل الطريقة التي تم من خلالها التوصل لهذه النتائج.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن هذه الطريقة يمكن استعمالها في بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التي تقع على مستوى إداري عال أو متوسط، أو تلك التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف، وكذلك قد تكون أنسب في حالة الموظفين الذين تتوقع منهم الإدارة أن يرقوا إلى مناصب إدارية قيادية، أين يصعب تطبيق هذه الطريقة في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث : إجراءات تقييم أداء الموارد البشرية

لتقييم أداء العاملين وجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات، والتي تبدأ بتحديد أو بناء معايير الأداء، ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، ليتم قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين لتصحيح وتوضيح هذه الإجراءات.

الفرع الأول: بناء معايير الأداء

لبناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، هذا التحليل يختلف باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، فنجد أنه هناك من الوظائف ما يتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل ماكينة في مصنع معين، أو كاتب الطابعة الذي يتعامل مع آلة محددة، ويكون تقييم الأداء وفقاً للعدد المطلوب إنجازه في فترة زمنية معينة، في حين يمكن أن نجد هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (كالسلوكيات، المهارات، الذكاء ..) وتكون خاصة في الوظائف الإدارية والعلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، والتي يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط المهمة نذكر منها على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة نذكر منها¹:

أولا الصدق : يقصد به إعطاء صورة دقيقة لمكونات الأداء الوظيفي والتي تساهم في فاعلية الأداء، إذ نجد أن معايير الأداء التي تتسم بالصدق هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، أي بمعنى أنه عندما يتم وضع معيار واحد لأداء رجل البيع مثلاً في مناطق بيعه وتسويقه للمنتج .

ثانيا الثبات: يقصد به الاستقرار في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نحقق نتائج جيدة في عملية التقييم إذا لم يكن هناك ثبات في نتائج التقييم.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص: 142.

ثالثا التمييز: ويقصد به التمييز في جهود الأفراد، إذ لا يمكن اعتبار جهود الأفراد العاملين كلها متساوية، وهذا ما يوفر لمتخذي القرار في المؤسسة فرصة لإصدار قرارات متعلقة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير من شخص لآخر ووضع لوحة قيادة لتقييم واقعي للأفراد العاملين.

رابعا القبول: يشير معيار القبول الذي إلى العدالة يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما بناء على السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد جميع الممارسات السلوكية المحددة للأداء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.

إن كل مجموعة من المعايير المذكورة أنفا (المعايير السلوكية والمعايير المعتمدة على النتائج) لها مزايا وعيوب، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها، إذ يكون الاتصال مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين لتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء للوصول إلى الصورة النهائية للأداء الفعلي.

الفرع الثاني: قياس الأداء

يمثل قياس الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين للمؤسسة هما، تطوير وتحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، حيث أن عملية قياس أداء الموارد البشرية تتضمن مجالين:

- المجال الأول: يتعلق بقياس مدى أداء الموارد البشرية وقيام العاملين بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب القيام بها.

- المجال الثاني: يتضمن مراعاة مدى استعداد الفرد العامل الحامل لجميع المؤهلات والقدرات التي تؤهله لشغل منصب أعلى ذو مهام أكثر أهمية وتعقيد من المهام المحددة له سلفا، لذلك نجد أنه يعرف قياس الأداء البشري على أنه: ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما¹

¹ - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص: 128.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في مقاييس الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

1- التوافق الاستراتيجي: يقصد به: «المدى الذي يستطيع فيه نظام الأداء استنباط أو تمييز الأداء البشري الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المؤسسة» فإذا كانت المؤسسة مثلا، تركز في ثقافتها أو استراتيجياتها على خدمة العملاء، فإن نظام قياس الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة عملائهم. ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تسيير الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

2- الصلاحية: ويقصد بها: "المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة"، ويشار هنا إلى ذلك عادة بـ "صلاحية المحتوى"، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية يجب أن لا يحمل أي عيب، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء البشري الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، ويعتبر المقياس ضعيفا أو معيبا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء، أما المقياس الفاسد فهو ذلك المقياس الذي يقيم أو يقيس أبعاد لا علاقة لها بالأداء أو الوظيفة ذاتها، ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة والتي يمكن أن تشمل، عدد العملاء الحاليين والمتوقعين، كثافة المنافسة، مستويات الدخل، ... إلخ.

3- الاعتمادية: تشير الاعتمادية إلى مدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم تقييم الأداء البشري، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن إثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم تقريبا لأداء عامل واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية، والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر جد مهمة. فعلى سبيل المثال إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء موظف معين، فكيف يمكن اتخاذ القرار المناسب حول تحفيزه سواء بزيادة مرتبه أو ترقيته، فقد يرى أحد المقيمين وجوب ترقيته، بينما يرى الآخر العكس، وبصفة عامة، فإنه قد توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المقاييس الوصفية مثل أداء المشرفين حول الأداء البشري لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

4- القبول: ويتعلق هنا الشرط أن المعيار بمدى قبول الأفراد العاملين الذين يستخدمون المقياس وإقناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المسيرين بما قد يجعلهم يرفضون استخدامها، والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك المسيرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

5- التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في تسيير عمله فإنه يصبح من غير الممكن له أن يصحح أداءه.

إن احترام هذه الشروط الخمسة، يؤدي حتما إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

من بين أهم الخطوات أيضا في قياس أداء الموارد البشرية، وجوب معرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة في قياس الأداء والأداء المحقق فعلا، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل مع توفر القناعة الكاملة لدى العامل بهذه النتيجة المتوصل إليها، إذ أن نتائج التقييم مما يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للعامل والتواصل المستقبلي في الأداء.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج وتصحيح الأخطاء

خلال هذه المرحلة يتم تقويم أداء الأفراد العاملين لنتائج أداءهم، ومناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المشرف على عملية التقييم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل، خاصة الجوانب السلبية، وهذا لتصحيح الأخطاء الواجب تصحيحها، إذ يمكن اعتبار هذه المناقشات حول الأداء فرصة لتخفيف الضغط بين الأفراد العاملين وخلق جو من الانسجام والتعاون. إن القيام بالإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف قد يكون بشكل سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب التي أدت لهذا الانحرافات، وقد يكون الإجراء عن طريق البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.

الفرع الرابع: إعداد تقرير الأداء

تعتبر هذه المرحلة آخر خطوة في تقييم أداء الموارد البشرية، إذ تعتبر بمثابة مرحلة توثيق النتائج المتوصل إليها في شكل تقرير نهائي لعملية التقييم ككل، ويتم فيه شرح أهم النقاط المتوصل إليها خلال جميع مراحل التقييم، ويكون خاصة بذكر أهم النقاط الإيجابية لأداء الأفراد للحفاظ عليها، وأهم النقاط السلبية لمعالجتها في الوقت المناسب، يسلم هذا التقرير لمدير المؤسسة المسؤول عن إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: تحسين الأداء البشري

يعتبر تحسين الأداء البشري ضرورة حتمية لكل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها، ويتم من خلاله القيام بأي خطوة لتحسين الوضع من الأسوأ إلى الأحسن، ويفهم من ذلك أنه قد ينتج عن عملية تقييم الأداء عاملين رئيسين¹:

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز فعلا، إذ نجد هذا الأخير أقل من الأداء الذي تم التخطيط له سلفا، وهو ما يستدعي التحسين،
- أو وجود توازن بين الأداء المخطط والمحقق لكن التطورات السريعة في بيئة الأعمال تستدعي القيام ببعض عمليات التحسين المستمر لبلوغ الهدف المنشود ألا وهو تحقيق الأداء المتميز.
- وقد حدد الباحثون مدخلين أساسيين لتحسين أداء الموارد البشرية²:

✓ **التحسين المستمر:** ويتعلق بتحسين الأداء بصفة مستمرة ويومية ويتم تنفيذ عملية التحسين بواسطة مجموعة من الفرق التي تسهر على ذلك، ويستخدم في هذه العملية مدخل الكايزن الياباني الذي يعتبر من بين أهم مداخل التحسين المستمر أو ما يطلق عليه (الكايزن).

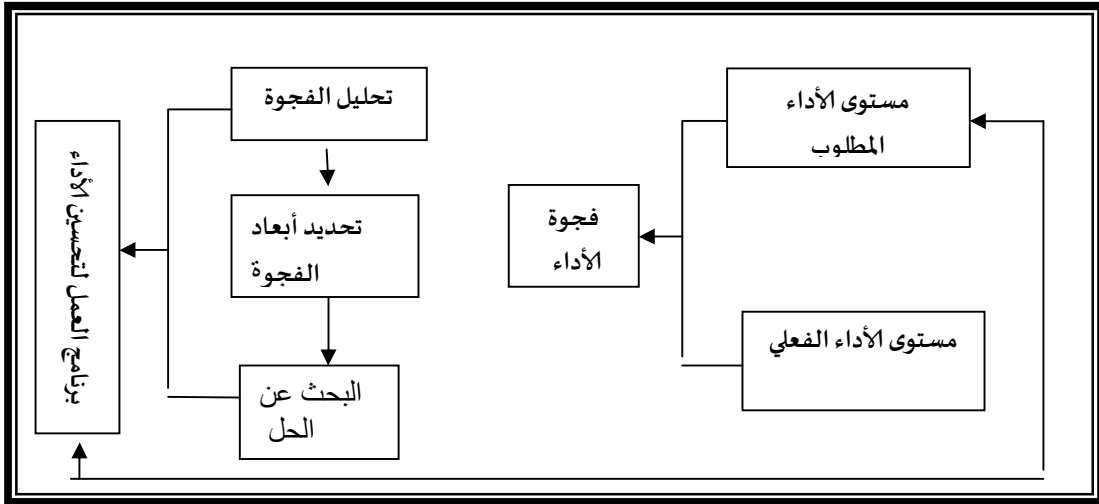
✓ **التحسين الجذري:** يرتبط هذا التحسين بالتغيير الجذري والعميق، والتخلي عن عمليات التحسين القديمة، ويتم بصفة جذرية، وهو ما يعبر عنه بمدخل الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية.

¹ - سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2018، ص: 109.
² - Rymond LEBAN, Management de l'entreprise: principes et meilleures pratique, 2ème éditions d'organisation, Paris, 2008, pp : 207-211.

الفرع الأول: مراحل تحسين أداء الموارد البشرية :

من أجل الوصول لأداء بشري عالي ومتميز تستخدم المؤسسات نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05-02) : نموذج تحسين أداء المورد البشري



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 147.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نجد أن لتحسين أداء الموارد البشرية وجب المرور بعدة مراحل وخطرات أساسية، كمايلي :

❖ المرحلة الأولى تحليل طريقة العمل : ويتم ذلك من خلال تحليل الوضع الحالي والمتوقع للجميع المشاكل التي قد يصادفها الفرد العامل أثناء القيام بالعمل، وهنا وجب التركيز على تحليل بيئة العمل سواء إذا تعلق الأمر بالوضع المرغوب والواجب أن يكون في ظل الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، أو انطلاقا من الوضع الحالي الذي يصف لنا مستوى أداء الفرد العامل في ظل الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة .

❖ المرحلة الثانية البحث عن أسباب الفجوة : في هذه المرحلة يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث فجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي من خلال جمع المعلومات الوافية لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء، حيث يمكن اعتبارا العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

✓ توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها،

✓ قلة التغذية العكسية عن الأداء،

✓ ضعف التحفيز،

✓ ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

❖ المرحلة الثالثة إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : ويتم ذلك من خلال البحث عن طريقة منتظمة للاستجابة لمشاكل الأداء وأسبابه، وعادة ما تكون في شكل مجموعة من الإجراءات التي تلائم المؤسسة ووضعها المالي والتكلفة المتوقعة من عملية التحسين، وهذا لا يكون إلا باتباع مجموعة من المعايير المحددة سلفا، نذكر منها:

➤ الملائمة: ونقصد بها مدى ملائمة الطريقة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المحقق، ومدى فعاليتها في تحسين نوعية الأداء.

➤ الإمكانية: بمعنى إمكانية دعم الإدارة العليا في المؤسسة لهذا الحل، والسعي لتقليل التكلفة في عملية التحسين،

➤ القبول: حيث يجب أن يتم إجراء استبيان حقيقي للأفراد العاملين لمعرفة مدى قبولهم وانسجامهم مع عملية التحسين .

❖ المرحلة الرابعة : تطبيق عملية التحسين

في هذه الخطوة يتم التطبيق الفعلي لعملية تحسين أداء العاملين ووضعها حيز الخدمة، وكذا متابعة عملية التحسين من خلال تكريس جميع المفاهيم والإهتمام بتأثيرات التغيير بضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفاعلية .

❖ المرحلة الخامسة: الرقابة على الأداء

كأي عملية تحسين، لكي تلقى القبول العام والنجاح يجب أن تتبعها مراقبة مستمرة، لتصحيح بعض الأخطاء التي قد تحدث أثناء التطبيق، ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق لقياس مقدار التغيير الحاصل في أداء الأفراد العاملين، دون أن ننسى ضرورة المقارنة المستمرة بين الأداء المحقق والأداء الواجب تحقيقه .

الفرع الثاني: مناهج تحسين أداء المورد البشري

بعد إجراء المؤسسة لعملية تقييم أداء العاملين والوقوف على جميع المشاكل التي تؤثر سلباً عليهم، وجب على المؤسسة إجراء جملة من التغييرات التي تصب كلها في تحسين أداء عاملها، وتكريس روح الانتماء والولاء والاندماج في العمل، من خلال مجموعة من مداخل تحسين الأداء والمتمثلة في:

1- القيادة المسؤولة: يقصد بالقيادة المسؤولة تلك القيادة التي تهتم أساساً بمواردها البشرية وتحسين أدائها، من أجل تعزيز دور المورد البشري في عملية التحسين ليكون عنصراً أكثر فاعلية وجب على القائمين على المؤسسة وضع آليات مناسبة لبناء قيادة واعية وذات تأثير إيجابي على الأفراد العاملين¹، وغرس روح الانتماء ونبت كل ما من شأنه أن يفرق بين العاملين في المؤسسة، حيث أن لهذه القيادة تأثير كبير على أداء العاملين، مما وجب عليها أن تتمتع بعدة صفات، كالقدرة على إيجاد الرؤية المناسبة، الثقة بالنفس، وأن تتمتع بحساسية عالية جداً للتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة².

2- تحقيق التمكين: يؤدي التمكين إلى تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة من خلال خلق وزيادة الثقة الذاتية للفرد العامل، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة له للتعبير عن وجهة نظره، إضافة للشعور بالملكية الداخلية حيث يشعر الفرد بملكيته للمؤسسة بحصوله على جزء من القوة التي كانت متمركزة بيد المدير لأداء العمل بشكل فعال.

3- تنمية وتخطيط المسار الوظيفي: تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض درجة الملل الوظيفي والروتين إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات العامل واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل، وبالتالي فإن هذه العملية تسمح بتحديد المهارات المطلوبة للوظائف من خلال نظم إختيار وترقية تعكس هذه المهارات وكذا إعادة النظر في أنظمة التحفيز والترقية بما يتناسب مع القدرة على العمل كفريق والكفاءة والفعالية في أداء العمل.

4- تحسين الموقف: يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء البشري، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر التي من شأنها أن تؤثر على

¹- وداد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر - أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عنابة، 2016/2015، ص: 179.

²- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 446.

عملية التحسين، كتخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع، وإعادة تنظيم فرق العمل بوضع خطوط الاتصال والمسؤولية، دون إهمال الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل، وأخيرا إعادة النظر في أسلوب الإشراف وتفويض السلطة والمكافآت المادية والمعنوية.

5- المنهج الفكري في تحسين الأداء: يركز هذا المنهج أساسا على تبني أساليب علمية نظرية لتحسين الأداء البشري، طور هذا النموذج كل من Ripley و Dean حيث يحتوي على ثلاث مستويات في تحسين الأداء البشري¹:

✓ المستوى الأول: يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وهذا من خلال التركيز على التدريب، والتكنولوجيا، وإعادة النظر في تصميم العمليات ونشر ثقافة المؤسسة بما يتناسب وتحقيق أهدافها.

✓ المستوى الثاني: ويتضمن طرق ومعايير قياس أداء العاملين في المؤسسة

✓ المستوى الثالث: ويتضمن إعطاء صورة واضحة حول مدى تطبيق المؤسسة للنظريات والأساليب المتعلقة باختبار مدى تحسن أداء أفرادها العاملين.

الفرع الثالث: شروط نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية

يتوقف نجاح عملية تحسين الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له، من أبرزها ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التحسين، والتي من أهمها نذكر²:

1. التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تحسين الأداء البشري، ويقصد به الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءا مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تحسين أفضل للأداء عندما يحصل الأفراد العاملين على تحفيزات مادية أو معنوية عند تحقيق الهدف، ومثال ذلك أداء العامل الذي يجتهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على إرضائهم ويتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بمكاسب المؤسسة ككل.

¹ - سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 393، 394.

2. القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح عملية تحسين الأداء البشري يتعلق بقبول الأطراف المشاركة في التحسين، فتحسين الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل المشرفين على عملية التحسين لا يعتبر تحسينا ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تحسين أداء الأفراد العاملين ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد العاملين أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التحسين الناجحة، أضف إلى ذلك حساسية تحسين الأداء تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول.

3. المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تحسين أداء الموارد البشرية يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التحسين، فالنظام المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين إختلاف وتنوع أساليب وفلسفة المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا يساعد بالتالي على نجاح عملية تحسين الأداء.

كما أن الحوار الذي يدور بين أطراف عملية التحسين يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح عملية التحسين، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز أخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير إهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم، والتحسين الناجح يعطي للأفراد حق الاطلاع عليه.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد دراستنا للإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالتطرق للمفاهيم النظرية، وكذا لماهية أداء الموارد البشرية، ثم انتقلنا للتقييم أداء الموارد البشرية، تبين لنا أن أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق أهدافها، إضافة لذلك فهناك مجموعة من العوامل الفردية التي تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية في كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة، أما العوامل البيئية التي تؤثر في أداء الموارد البشرية تتمثل اساسا في تصميم الوظيفة، تحديد الهدف المنشود، تحديد أسلوب القيادة المتبع، إضافة لمناهج التحفيز المنتهجة من طرف المؤسسة تجاه عمالها تعتبر عملية القياس جزء من عملية تقييم الأداء الذي يعتبر أكثر شمولاً، فلا يمكن أن نقيم بدون أن نقيس، بحيث يتم في القياس الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، بينما في التقييم يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير .

إن نجاح المؤسسات على اختلاف أشكالها في بلوغ أهدافها من تنمية الكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضاً خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاساً حقيقياً لتوجهها الإستراتيجي، في سبيل تحسين أداء مواردها البشرية، ومعبراً حقيقياً عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي تصب في خدمة المجتمعات وتطويرها، مرهون بما تبذله من جهود في سبيل إنجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين أفرادها العاملين، تخزينها، تحديثها وتوزيعها من خلال دعم أساليب التدريب المستمر، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي ونشر فلسفة التحسين المستمر أيضاً العمل على توفير المناخ المساعد على ذلك .

الفصل الثالث :

أداء الموارد البشرية في ظل المداخل الحديثة للتغير التنظيمي

تمهيد :

شهد العصر الحديث طفرة معرفية وتكنولوجية كبيرة مست كافة مجالات الحياة الإنسانية، وفرض بذلك أنظمة وأنماطا جديدة للتعامل مع العنصر البشري بأهمية أكبر، للإستفادة القصوى من ملكاته ومهاراته خصوصا داخل المؤسسات، إذ يعزى فشل كثير منها خصوصا في العالم العربي إلى غياب رؤية إستراتيجية صحيحة للتعامل مع المورد البشري وتفعيل أداءه، وكان من نتاج ذلك هدر للموارد واستنزاف للمقدرات والوقت والجهود، وعليه بات لزاما التخلي عن المنظور القديم وإعادة تصحيح النظر في مناهج التعامل مع الموارد البشرية، لمواجهة رياح التغيير وتحديات العولمة والتسارع الحثيث لمخرجات العلم والإبداع، وقد أكد خبراء الإدارة أن المؤسسة إذا لم تنجح في تحسين أداء موظفيها وترقية كفاءاتهم، بمستوى يماثل أو أعلى من مستوى بيئتها التنظيمية، وبما يستجيب لحاجات ومتطلبات محيطها التنظيمي فمآلها الفشل وعدم الفعالية، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال سعيينا إلى تبيان أبرز المداخل الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل تداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل إلى التطرق لتحسين الأداء البشري من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وفقا للمباحث التالية:

- المبحث الأول: تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق مدخل الهندرة
- المبحث الثاني: الكايزن كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث: نماذج رائدة لاعتماد مداخل التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق مدخل الهندرة

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم المداخل التي حققت فعالية على أداء الموارد البشرية، إذ تعد عملية ديناميكية جذرية ومتكاملة، وهذا ما يجعلها تفرض وجود كفاءات خاصة وخبرة عالية، لها القدرة على التفكير والإبداع والتخطيط، وكذا اتخاذ القرارات الحاسمة وتصوير الحلول والبدائل، ما قد يفرض على المؤسسة انتهاج هذا المدخل لمواكبة التغيرات المتسارعة، والوصول إلى أداء بشري متميز، خالق للقيمة.

وفي هذا السياق سنتناول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى مساهمة كل بعد في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم وظائف منظمات الأعمال إذ أن راس المال البشري والمعرفي يشكل حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية، وتبني سياسات تطويرية تمكنها من التأقلم مع جميع الظروف والتغيرات التي تؤثر عليها، هذه التغيرات كان لها دور كبير في تغيير العديد من المفاهيم المتعلقة بالموارد البشري، وكذا ظهور عدة ممارسات وأساليب لتنفيذ هذه الممارسات، منها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرع الأول: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بإدارة الموارد البشرية

تقوم إعادة الهندسة الإدارية على ركيزتين أساسيتين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات تحاول إعادة الهندسة التركيز على العمليات الأساسية وليس على الوظائف، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المؤسسة ومواردها البشرية، والمتمثلة أساسا في الجانب المتعلق بالهيكل التنظيمي والعلاقات الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، واعتبار المورد البشري عنصر من عناصر الإنتاج أما بالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل العديد من التغيرات المتعلقة بعمل الأفراد وبمسارهم المهني، وتقوم بتوفير فرص لتغيير ثقافة وهيكل المؤسسة، وهذا عن طريق خلق بيئة عمل ملائمة ومشجعة للتعليم المستمر والتكوين والتدريب، كما يمكنها أيضا أن توفر للأفراد العاملين إمكانية

الفصل الثالث----- أداء الموارد البشرية في ظل المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي

تشكيل روابط متينة بين مؤهلاتهم العلمية وطموحاتهم المستقبلية هذا من جهة¹، ومن جهة أخرى توجهات المؤسسة بشكل عام، جميع هذه التغييرات تقتضي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالعديد من التحولات لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): تغيرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة الإدارية

التغيرات الملائمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة المعايير المعتمدة في إختيار العاملين قابلية العمل الجماعي الاستقلالية في اتخاذ القرارات 	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> التسريح المحتمل نتيجة إحلال الآلة محل العمل تخفيض عدد المستويات التنظيمية التقليل من مناصب المختصين والإداريين 	تسيير الخروج من المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> إعادة وصف المناصب حسب العمليات وليس حسب المهام تجميع بعض المناصب في منصب واحد التعيين لا يكون لجهة واحدة (الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته) 	وصف المناصب
<ul style="list-style-type: none"> علاقة مباشرة بين ورقم الأعمال والإنتاجية ورضا الزبون تقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق. 	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> التخلي عن منح الأجور وفق الخبرة أو المستوى الوظيفي الأداء الاستثنائي تتم مكافئته على أساس تقديم علاوة وليس بزيادة في الأجر 	المكافأة
<ul style="list-style-type: none"> التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقية يعتمد على مدى إستعداد الفرد العامل لشغل المنصب الذي يرقى إليه وليس على مدى تميزه في منصب ما، أما الأداء فتتم مكافئته بعلاوة وليس عن طريق الترقية. 	الترقية
<ul style="list-style-type: none"> المستويات الوظيفية تنخفض دور المسيرين يتحول جذريا، حيث يصبح المكلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة بمعنى أن الرقابة تصبح ذاتية من قبل الأفراد. 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> التركيز على الأهداف المراد تحقيقها التركيز على إقناع الأفراد العاملين بأهمية التغيير 	الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> تطبيق روابط جديدة تعتمد على تخطي الحدود التنظيمية 	العلاقات العامة

¹ - مفلح راتب الحميدي، صبيح سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 187، 188.

Source : Michèle Garant, Philippe Scieur, Organisations et système de formation, éditions de Boeck Université Bruxelles, 2002, pp 123-124

من الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية قد فرضت العديد من التغييرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية لاسيما ما تعلق بتوظيف أكبر للكفاءات على حساب الأقدمية، ذلك تبعا لتنظيم العمل، فإن مسؤولي الفرق التقنية يتم تقييمهم من قبل مسؤولين غير مختصين، حيث أن التكوين والترقية يتم تحت رقابة البعد التجاري للمؤسسة باعتبار أن هذه الفرق مرتبطة أساسا بالعملاء¹، وتسمى هذه الوحدات بوحدات الزبائن، لذا فإننا نلاحظ أن أبعاد تسيير الموارد البشرية يمكن لها أن تتفاعل مع تطبيق إعادة الهندسة خاصة في مجالات التحفيز وكذا تغيير أوقات العمل.

كما أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل التكلفة الاجتماعية التي تخلفها إعادة الهندسة والنتيجة أساسا عن التأثير السلبي التي قد تتركه على المؤسسة، من خلال دعوتها الصريحة إلى التخلص من بعض الأنشطة والمهام مما قد يؤدي بالضرورة إلى تخفيض في عدد الأفراد العاملين²، هذا بالرغم من أن العديد من المختصين في إعادة الهندسة الإدارية يرون عكس ذلك، بحكم أن تحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع وإشباع حاجات العملاء تأتي أساسا من تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

الفرع الثاني: تطبيق برامج إعادة الهندسة الإدارية من خلال إدارة الموارد البشرية

باعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتعلق أساسا بتغيير جذري لأساليب الأداء بصفة عامة فإن تحقيق ذلك يكون بالدرجة الأولى من خلال العنصر البشري، وهذا ما يفرض بالضرورة إعطاء أهمية خاصة للمورد البشري، وبالتالي فإن تطبيق هذا المنهج يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد خاصة وأنهم يواجهون في بداية التطبيق حالات من الغموض وعدم التأكد مما يؤثر سلبا على العلاقات بين الأفراد العاملين، ويزيد من حدة الضغوط عند البدء في إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب الأداء.

لذا وجب على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات المساعدة للأفراد للحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم، مع محاولة حل بعض الصراعات التي قد تنشأ

¹- مفلح راتب الحميدي، صبي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 189

²- Machael Ballé, Reengineering des processus, Dunod, Paris, 2000. P : 123.

أثناء عملية التغيير الجذري، وهذا لا يكون إلا عن طريق إعداد برامج تكوينية تتناول على وجه الأساس كيفية اتخاذ القرارات وكذا طريقة التعامل مع مقاومة بعض الأفراد العاملين لهذا التغيير، وذلك من أجل اكتسابهم المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها¹.

وعليه يتضح لنا أن انضمام الفرد العامل في مدخل التغيير المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، يرتبط بمدى فهمه لأسباب اللجوء للتغيير ومدى تقبله للفكرة، وهذا ما يحتم على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التقيد بجميع متطلبات إعادة الهندسة، ومن ذلك نذكر:

1. الحصول على التأييد والدعم لجهود إعادة هندسة العمليات الإدارية: ولا يكون ذلك متاحا

إلا من خلال تعيين أفراد يتمتعون بقيم صحيحة مبنية على الصدق والأمانة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، إضافة لوضع نظام اتصالات فعال ومرن بين الإدارة العليا والأفراد العاملين.

2. مساهمة إدارة الموارد البشرية في إعادة تشكيل فرق العمل: تستلزم عملية إعادة الهندسة

الانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس هرمي إلى التنظيم على أساس فرق العمل، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لأعضاء فرق العمل وتكوينهم حتى يتمكنوا من تطبيق أنشطة إعادة الهندسة بشكل جيد بعيد عن البيروقراطية².

3. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل: تتطلب إعادة هندسة العمليات

الإدارية الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل الأفراد العاملين في المؤسسة وليس الفرد لوحده، لذا فإنه من الأجدر أن يتميز كل فرد بمجموعة من الصفات والمهارات التي تؤهله لذلك، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت يتم تزويدهم بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للوصول إلى الغاية المرجوة ألا وهي تحسين الأداء.

4. مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة: يحتاج

الأفراد العاملين لقدر كبير من التمكين، الأمر الذي يساعد الفرد العامل على تحفيزه وخلق نوع من

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 71 72.

² -Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4th ed United Kingdom, WWW.Koganpage .COM.2017, p21.

المسؤولية الفردية تجاه نجاح عمله¹، كما أن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب التقليل من الإشراف على الأفراد مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية

5. **المساهمة في التحول من التكوين إلى التعليم** : لم يعد الأمر في المؤسسة مقتصرًا على تدريب الأفراد العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم من يساعدهم في تحليل وحل المشاكل التي تؤدي بطبيعة الحال إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا فإنه من الواجب على الفرد العامل أن يفهم كيفية ممارسة الأعمال الإدارية على الشكل السليم ولا يقتصر على كيفية أداء أعماله²، ولا يكون ذلك ناجحًا إلا من خلال إدخال مدخل إعادة الهندسة الإدارية الذي يجبر المؤسسة على إعداد برامج تدريبية لعمالها بشكل مستمر كلما دعت الحاجة إليه³.

المطلب الثاني : البعد الإجرائي في الهندرة كأسلوب لتحسين الأداء البشري

تعد إعادة تصميم وتنظيم نظم العمل داخل المؤسسة من بين أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي بموجبها يتم إجراء تغييرات جذرية في توزيع المهام بين الأفراد العاملين وإعادة صياغة بعض الأنشطة، مما قد يترتب عنها تغييرات تمس بالدرجة الأولى الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وكذا طريقة توزيع الصلاحيات، مما يساعد على تحسين أداء المورد البشري والمؤسسة بصفة عامة

الفرع الأول: منهجية أنظمة العمل من خلال مدخل إعادة الهندسة

انطلق كلا من (HAMMER ET CHAMPY) من أن الهدف الأساسي لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل هو تحقيق وفورات في الوقت والتكلفة والجهد المبذول من طرف الأفراد العاملين، فضلًا عن تحقيق أعلى المستويات في الفعالية والكفاءة، غير أن تحقيق هذه الأهداف تجبر المؤسسة على اعتماد العديد من الإجراءات والأساليب والتي يمكن إيجازها في مايلي⁴:

¹ -David Autissier, Blandine Simonin, Mesurer la performance des ressources humaines, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2018,p350.

² -ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص ص 314 315.

³ -Agrawal et al, Continuous improvement an Activity Based Model, Management accounting Quarterly, Spring, vol 7, N= 3, 2006

⁴ -Ghada Raad, Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance Organisationnelle ? Le cas de l'actionariat salarié, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdfdes.../2004raad079.pdf

1- تنفيذ العمليات حسب طبيعتها:

يتم إخضاع ترتيب العمل لطبيعة العمل نفسه، مع التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية، حيث يكون التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوطه المصطنعة مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز، وتخفيض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة نتيجة لتضييق الفارق الزمني بين تلك الخطوات مما يؤدي مباشرة لتحسين أداء الفرد العامل.

2- إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:

يقصد بإنجاز العمل في مكانه المناسب، نقل الأفراد العاملين إلى الوحدات التنظيمية المناسبة حتى يتم إنجازه بكفاءة أكبر، حيث يتم نقله إلى الجهات الأكثر فاعلية لإنجازه كاملا وفي مكان واحد مما يجعل الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة تختفي¹.

3- تحول وظائف الأفراد العاملين من مهام بسيطة إلى مهام مركبة:

إن التطور في أداء الموارد البشرية لا يعني تطور الهرم الوظيفي فقط، وإنما يشمل بعدا أكثر عمقا من ذلك، وهو توسيع المدارك المعرفية واكتساب المزيد من المهارات²، فيتحول العمل من مجرد مهام بسيطة يقوم بها عمال بسطاء إلى مهام مركبة يؤديها عمال أكثر كفاءة، ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل، في حين أن التحول إلى الأعمال المركبة يؤدي إلى إلغاء مبدأ التخصص، ويقضي على عيوب تقسيم العمل³، والتخلص من الأخطاء، والاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة، كما يمكنه تحسين مستويات الرقابة وتحسين الأداء، ويسهل توزيع المسؤوليات ويشجع الإبداع، وتتمثل الأعمال المركبة في توسيع صلاحيات الأفراد العاملين وتمكينهم من إنجاز عدة مهام وعدم الاكتفاء بمهمة واحدة، وقد تبنت إعادة الهندسة هذا الإجراء من خلال إعطاء الفرصة للفرد العامل وتوفير مناخ مناسب في مكان العمل.

¹ - Heru Susanto , Fang-yie Ieu , *Business Process Reengineering* , APPEL ACADEMIC APRESS .P" 250.

² - غيدة فلة، *التوجه إلى إعادة هيكلة العمالة في ظل التغيرات البيئية المعاصرة*، مجلة : Les cahiers du MECAS، العدد : 06 سنة 2010، ص: 313.

³ - Baji Suad, (2007), *evaluation of the effectiveness of the system of evaluating the performance of workers of the economic institution study the case of the institution for the distribution and marketing of multi-petroleum materials Naftal Mesila CLP area Setif*, unpublished Magister Letter, University of Mohammed Boudiaf Mislal, Faculty of Economics, Management Sciences and Sciences Commercial, commercial science, liquefaction, p. 80.-

الفرع الثاني: دور مقاربات إعادة تصميم نظم العمل في تحسين المورد البشري

هناك عديد من المقاربات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها عند إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل، وعند ذلك يجب أن تفاضل بينها وتختار المداخل التي تتواءم وتحسين أداء مواردها البشرية، ومن بين هذه المقاربات نذكر¹:

1- المقاربة العلمية: تعتمد هذه المقاربة بشكل أساسي على قياس العمل الذي يتم بموجبه استخدام الملاحظة المباشرة في رصد وتسجيل الحركات المختلفة، التي يقوم بها الفرد العامل في سبيل إنجاز وحدة عمل كاملة أو جزئية واحدة من الجزئيات التي تتكون من وحدة العمل الواحدة، ووفقا لهذه المقاربة يتم إتباع الخطوات التالية²:

- تجزئة العمل إلى جزئيات صغيرة جدا وبسيطة،
- مراعاة مبدأ التخصص الدقيق في أداء جزئيات العمل،
- التقليل من عمليات النقل داخل محيط العمل قدر الإمكان،
- توفير ظروف مناخية جيدة في مكان العمل.

2- مقارنة الفريق المتزامن: بناء على هذه المقاربة فإن النظرة لا تكون فقط تجاه الفرد العامل وحده، بل يتم التعامل مع الفريق ككل، فيحدد له هدف رئيسي متكون من مجموعة من الأهداف الفرعية، ويمكن للفرد داخل فريق العمل أن يزاول عدة مهام ويكتسب عدة مهارات متعاوناً مع زملائه في الفريق من أجل تحقيق الهدف المنشود، وتعتمد هذه المقاربة على عنصرين أساسيين³:

- ضرورة إشراك جميع أعضاء الفريق في عمليات اتخاذ القرارات،

¹ - غيدة فلة، مرجع سبق ذكره، 323.

² - Cornet Annie, Le Reengineering Face à ses Contradictions, Intégrer L'humain au Centre du Processus, thèse de doctorat en science de gestion, département de Gestion, Université de liège, Belgique, 2008. P105.

³ - Maha Salah Askar al-Shammari, (2017), analysis of the variables supporting the strategic input in the training and development of human resources, first edition, Amman, Amjad Publishing and Distribution House, p. 82.

- ضرورة المشاركة في تقسيم الأرباح والخسائر، وهذا للحفاظ على روح الفريق وتحسين الأداء.

3- مقارنة النسق الاجتماعي والفني: وفقا لهذه المقاربة يتم التركيز على الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة بالأداء والتركيز على طبيعة الترابط والتفاعل بينهما، فلا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال الجوانب الفنية والتركيز فقط على الجوانب الإجتماعية أو العكس، لأنه قد يترتب عن ذلك نتائج سلبية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

4- مقارنة الإثراء الوظيفي: يعتبر إثراء الوظيفة أكثر شمولاً من توسيع الوظيفة، إذ لا يمكن أن يكون إضافة أنشطة ومهام عمل سابقة ولاحقة للوظيفة، بل وأيضا أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ووظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون الأداء أكثر توسعا وتكاملا وترابطا، ويمنح له المزيد من السلطة والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في أداء المهام، وهو بهذا الشكل يعتبر توسعا أفقيا ورأسيا في نفس الوقت، بمعنى أنه يضاف إلى شاغل الوظيفة واجبات جديدة ومتنوعة تسمح له باستخدام مهارات وقدرات متعددة، وضمن ذلك يشترط أن تكون واجبات العمل وحدة متكاملة ومتجانسة قدر الإمكان، ولعل أهم مثال على ذلك أن يسمح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله وتخصه مع الإدارة العليا.

وتقوم فكرة الإثراء على التحسين في تصميم الوظيفة بتغيير جذري للعناصر الأساسية في وصفها وتوصيفها من خلال¹:

- طبيعة العمل: ونعني به الانتقال من الصيغ التقليدية إلى الصيغ الأكثر توافقا مع موقعها في الهيكل التنظيمي، باعتماد تقنيات أكثر تطورا، مما يحسن من أداء الأفراد ويزيد من المخرجات الوظيفية كما ونوعا².

- واجبات الأفراد العاملين: وهذا عن طريق زيادة عبء العمل والواجبات الوظيفية وتنوع المهام المسندة للعاملين، واعتماد تقنيات حديثة ومناسبة لطبيعة العمل، مما يحسن من فاعلية الوظيفة وكفاءتها وإنتاجيتها.

¹ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 207.

² - Suhaila Mohammed Abbas, (2003), Human Resources Department Strategic Portal, T01, Amman, Wael Publishing House, p. 187.

- المؤهلات المطلوبة: تؤدي التغيرات المعتمدة في التقنيات الوظيفية وفي الاختصاصات المهنية، وكذا العلاقات الوظيفية والصلاحيات، إلى مواكبة المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة وبالتأكيد يفرض هذا التطور تحسينا في موقع العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

5- التوسع الوظيفي: عكس المقاربة السابقة، تحاول هذه المقاربة إحداث نوع من التوسع الأفقي في العمل من خلال زيادة عدد الواجبات التي يؤديها الفرد العامل خلال فترة زمنية محددة، على أن تكون تلك الواجبات ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية وضمن إطار خصائص العمل ذاته، بمعنى أنه يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للأداء مع إضافة أنشطة ومهام أخرى من نفس النوع ويترتب على التوسع الوظيفي مايلي¹:

- التخلص من الأنشطة والمهام الروتينية ;
- إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة لكي تعوض ما تم التخلص منه '
- إعطاء حرية كاملة للفرد شاغل الوظيفة في تحديد إجراءات وأساليب العمل وطريقة التنفيذ التي تناسبه شخصيا وتناسب ظروف العمل.

الفرع الثالث استراتيجيات إعادة الهندسة ودورها في هيكل الموارد البشرية للمؤسسة

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من طرف المؤسسة لإعادة هندسة مواردها البشرية من خلال إعادة النظر كليا في هيكلها الوظيفي، نذكر منها:

1. استراتيجية التخفيض مع تجنب الاستغناء عن العمالة : يهتم هذا المبدأ بصفة أساسية بتخفيض العمالة من خلال الأساليب الطبيعية والعادية، والتي تؤدي إلى تناقص تدريجي للأفراد العاملين دون أن يتم تعويض من تم فقده، ولا يكون ذلك ممكنا إلا عن طريق فقدان الطبيعي للعمالة²، وهذا من خلال الإحالة على التقاعد، الوفاة، العجز المستديم، أو الفصل من العمل لأسباب انضباطية، حيث يختلف معدل فقدان الطبيعي للعمل من مؤسسة لأخرى ومن قسم لأخر داخل نفس المؤسسة فتميل الأقسام الإنتاجية إلى أن تكون معدلاتها أعلى من الأقسام الأخرى ذلك بسبب طبيعة العمل .

¹ - رقية عدنان المعاينة، الأرجونوميكا، هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص:22.

² - Michel MARISSAL. Reengineering des processus. Les éditions : Dunod .Paris .2000.p25.

وتعتبر هذه الوسيلة غير مكلفة ولا تلحق بأي ضرر على الأفراد العاملين، لكنها قد تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، وبالتالي لا تصلح في الحالات العاجلة.

وهناك أيضاً طريقة تجميد التوظيف الجديد، أين تقوم المؤسسة حسب هذا الأسلوب بتوقيف التعيينات الجديدة لفترة معينة، وذلك كحل قصير لمواجهة المشاكل الطارئة كما تعمل على إعادة توزيع عبء العمل على العدد الحالي من العمال في المؤسسة، لكن يجب أن تكون المؤسسة حذرة عند اتباع هذا الأسلوب خاصة عندما تواجه مشاكل غياب المهارات والكفاءات اللازمة.

وقد تتبنى أيضاً المؤسسة إيجاد بدائل متعلقة بالأجور، عن طريق تخفيض العوائد التي يتحصل عليها العمال من أجل تخفيض التكاليف وهذا يكون بتخفيض نسبة العلاوات، تجميد الأجور، تخفيض المزايا والخدمات التي يتحصل عليها العمال.

2. استراتيجية التخفيض مع تطبيق مبدأ الاستغناء عن العمالة:

عندما لا تتحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة، فإن المؤسسة تلجأ إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين، ومن بين أهم أساليب الإنهاء الإجباري نذكر¹:

* إنهاء خدمة منخفضي الأداء: يشير هذا الأسلوب إلى ضرورة الاستغناء عن الأفراد العاملين الذين ترى المؤسسة فيهم نقص في الأداء، ولا يكون هذا الأسلوب مجدياً إلا إذا كانت هناك أساليب وطرق فعالة لتقييم أداء كل عامل، وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء التي قد تكلف المؤسسة خسائر في مواردها البشرية.

* الاستغناء عن العمالة المؤقتة وذوي العقود: يمكن للمؤسسة أن تلجأ لبعض المؤسسات الأخرى للقيام ببعض الأعمال والخدمات، كالحراسة، والنظافة، والصيانة وهذا بتوفير العمالة المؤهلة والمدربة والمختصة، وتفادي أيضاً زيادة التكاليف.

3- إعادة تقسيم العمل وتبني إستراتيجية فرق العمل

¹- مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص35.

يعتبر تشكيل فرق العمل من بين أهم أساليب التنمية الإدارية الحديثة، حيث يؤدي العمل الجماعي إلى تعظيم العوائد من الجانب الاجتماعي والاقتصادي، ويجعل الفرد أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وتشكل فرق العمل من مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشر فرداً وتتمتع هذه المجموعة بدرجة عالية من الاستقلالية، وتكون مسؤولة عن الجدولة والترتيب وحل المشاكل الخاصة بالعمل الذي يقومون به، وتقديم الحلول المبتكرة ويقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول.

وقد تم تعريف فرق العمل على أنها: " مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل المشاكل المتعلقة بالعمل، أو تصميم المناصب الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة مهامها"¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن ما تسعى إليه إعادة هندسة العمليات الإدارية في بعدها المتعلق بإعادة هيكلة العمالة هو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للموارد البشرية للمؤسسة، وما قد يترتب عليه من إعادة لتوزيع المناصب والمسؤوليات، والاتجاه نحو اللامركزية بدرجة كبيرة، مما يسمح بتحسين أداء المورد البشري، والتخلي عن الأنماط التقليدية التي تقوم على أساس التنظيم الإداري الجامد، ويعد أيضاً تبني أسلوب فرق العمل أو التنظيم على أساس فرق العمل من أهم التغييرات الجذرية الناتجة عن التغيير التنظيمي، والتي تحقق للمؤسسة التميز في أداء المهام على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية².

المطلب الثالث: البعد البشري في الهندرة كأسلوب لتحسين الأداء

البشري

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف واحد، وبالتالي لا يمكن أن تقوم بإحداث التغيير في البناء التنظيمي وإعادة هندسة طرق أداء العمل والمهام، دون يرافقه ذلك إعادة هندسة في المورد البشري، والذي سيتم الاعتماد عليه في تنفيذ كل التغييرات، والتي يتم بمقتضاها إعادة تصميم هيكل الأفراد العاملين

¹ جاري دبسلر، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

² -Larry Ritzman et autres, Management des opérations, principes et applications, Pearson éducation, France, 2eme édition, 2010.P218.

وإعادة النظر في جميع الممارسات الخاصة بهم، بدءاً من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الرواتب والأجور والمسار الوظيفي ..

الفرع الأول: آليات إعادة الهندسة على مستوى الموارد البشرية

قد ينتج عن إعادة هندسة الموارد البشرية تخفيض عدد الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تغيير القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة، فكل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع الهندرة والتي تتمثل في¹:

1- التقليل من عدد الأفراد العاملين : تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات الهندرة، الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وإعادة توزيع اختصاصاتهم على الأفراد الآخرين، غير أن هذا يتطلب إيجاد طريقة لخلق وحدة دائمة تقوم بإعادة توزيع الأفراد بهدف التكيف مع المتطلبات الجديدة، ويبدأ نظام التوزيع على العاملين الموجودين في المؤسسة، ويمكن أن يتم تخفيض عدد العاملين في إطار ما يطلق عليه التحجيم أو تصغير حجم المؤسسة²، والذي يمكن اعتباره استراتيجية إيجابية ونشاط تنظيمي يهدف بصفة أساسية لتحسين الكفاءة التنظيمية والإنتاجية للمؤسسة .

فالتغييرات الهيكلية في نظام المؤسسة، يتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في المورد البشري من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب والتغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات، ومن هنا من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية الناتجة عن الهندرة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ هذه التغييرات.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات لإتباع استراتيجية التحجيم، حيث نجد أن إعادة هيكلة نظم العمل والتغييرات التكنولوجية ورغبة المؤسسة في التخلص من حجم العمالة الزائدة، وكذا العمالة الرديئة أو المتدنية الأداء، يدفعها إلى التخلص من عدد الأفراد العاملين.

2- إعادة النظر في إستراتيجية تغيير المهام : يتطلب العمل في مدخل إعادة الهندسة التحلي بمستوى متقدم من المهارة، ويتحمل أعضاء فريق العمل كل المسؤولية وبصفة جماعية نتائج عملياتهم، فهم يتقاسمون المسؤولية الجماعية لإنجاز العمليات الموكلة إليهم، ومن الطبيعي ألا يؤدي جميع الأعضاء أعمالهم على نفس النسق ونفس المستوى، وهذا نظراً لاختلاف قدراتهم، إلا أنه يمكن

¹ -Thomas Chardin, Patrick Bouvard, Externalisation RH, éditions d'Organisations, Eyrolles, Paris, 2008.p222.

² -شيراز حايب مي حايب، مرجع سبق ذكره، ص: 211

للحدود والفوارق أن تتلاشى بينهم، فكل واحد منهم يملك معرفة قاعدية عن كل مراحل العملية وينبغي عليه ضمان أداء العديد منها وكل ما يقوم به الشخص يتم إثراؤه بفهم العملية في مجموعها¹.

3- إعادة النظر في أنظمة التعليم والتدريب المعتمدة من طرف المؤسسة: يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته حيث تعتبر هذه العناصر الأساس في تقويم وتعديل سلوك الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المؤسسة من التخصصات والتنوع في المؤهلات.

واستراتيجيات التعليم يجب أن تربط دائما باستراتيجيات العمل وحاجته من التخصصات، لذلك يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية مجموعة من الأبعاد، مثل: استخدام التكنولوجيا التعليمية ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة، إضافة لإمكانية ربط اختصاصات التعليم مع احتياجات السوق².

4- تطوير آليات تخطيط قوى العمل: تعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهام الأساسية لإدارة شؤون الأفراد، ويهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل وكيفية الحصول عليها وتحديد مصادرها، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكم والتنوع الجيد من المورد البشري في المكان والزمان اللازمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين³.

الفرع الثاني: استراتيجية تحسين أداء المورد البشري في ظل إعادة الهندسة الإدارية

سنحاول من خلال هذا الفرع أن نتطرق إلى دور العنصر البشري ومساهمته في تكريس برامج إعادة الهندسة الإدارية، والمتمثلة أساسا في: القيادة، فريق تصميم العمل، المتخصص في تصميم عمليات الأعمال، وتفصيلها كمايلي:

¹ - خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص254.

² - Philippe Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001, p 31.

³ - Brigitte Charles Pauvers et autres, *La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques*, in Sylvie Saint-Onge et Victoire Haines, *Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances*, De Boeck, Bruxelles, 2007, p 101.

1- القيادة: يبدأ تصميم عمليات الأعمال عندما يتصور أحد مديري الإدارة العليا هيكلًا تنظيميًا مختلفًا بشكل جذري يسمح للمؤسسة بتحسين أدائها وخدمة زبائنهم بشكل منظم، في هذه الحالة على القائد أن يلتزم بدرجة عالية من التنظيم والتركيز تمكنه من اتخاذ قراراته بشكل جيد¹، وهذا ما يجب أن يكون عليه القائد المسؤول عن إعادة الهندسة في المؤسسة برتبة رئيس تنفيذي، ولكي ينجح في تطبيق إعادة الهندسة عليه بتنفيذ أربع مهام رئيسية وهي:

- أن يستشرف المستقبل ويضع رؤية واضحة بناء على إحصائيات دقيقة،

- أن يشرك جميع الأفراد العاملين في تكوين الرؤية،

- يضاف إليه شرط آخر وهو الالتزام بتنفيذ هذه الرؤية وتحفيز العاملين على تكريسها على أرض الواقع، وهذا ما يحتم على القائد توضيح هذا الالتزام وغرسه لدى الأفراد العاملين على كل المستويات،

- أخيرا عليه إختيار ملاك العملية وهم الأفراد الذين تترك لهم مسؤولية النتائج التي تنتجها العملية ككل².

2- فريق تصميم العمل: يكون فريق العمل مسؤول على تصميم العملية وتشغيلها، ويتمثل الدور الأساسي لفريق إعادة الهندسة في التنسيق مع الإدارة العليا والوسطى وإن استلزم الأمر الحصول على الموارد التنظيمية اللازمة لإتمام المهمة التي أوكل له وبعد الانتهاء من تصميم العملية الجديدة يكون المسؤول عن الفريق مسؤولا كذلك عن الانتقال إلى تنفيذ العملية وإدارتها بصفة مستمرة³.

3- المتخصص في تصميم عملية الأعمال : يقصد به ذلك الخبير في الأدوات والأساليب المستخدمة في تصميم عمليات الأعمال، وفي هذا الصدد يقدم فريق الهندسة على استشارة المتخصص إذا احتاج أعضاؤه للمساعدة، فهو يساعد الفريق في الحصول على المعلومات والأدوات التي يحتاجها أعضاؤه لإتمام المهام المكلفة إليهم، تجدر الإشارة إلى أن المتخصص ما هو إلا مساعد لحل بعض

¹-Maurice Thévent et autre, Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, 2eme édition, France, 2009, p 354.

²- لوينثال جيفري، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد عبد الله الدخيل، الرياض، 2002، ص: 208.

³- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، ص 85.

المشاكل التي قد يتعرض لها الفريق، كما أن ملاك العملية بإمكانهم الحصول على نصيحة المتخصص المرتبطة بتقييم التقدم في جهود إعادة الهندسة وتحديد الفرص الإضافية¹.

الفرع الثالث: مخرجات إعادة هندسة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية والإجرائية والخصائص الواجب توافرها في المورد البشري الذي ستعتمد عليه في تنفيذ هذه التغييرات، ويتربط عنها حسب الطرح الذي قدمه (HAMMER ET CHAMPY) التغييرات التالية²:

1- سلطة اتخاذ القرار: في ظل مدخل إعادة الهندسة لا يتم إدماج العمليات أفقياً فقط بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسؤولي الخدمة، وإنما تدمج عمودياً أيضاً، إذ بدلاً من لجوء العامل لرئيسه كل مرة لاتخاذ قرار معين بشأن العمل الذي يقوم به، يصبح الأمر بيده لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، أين تمنح له عدة صلاحيات ويتحمل المسؤولية كاملة، كون عملية اتخاذ القرار أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عمله، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء، وكذا تخفيض في التكاليف غير المباشرة وريح الوقت، فضلاً عن تحسين مستويات الخدمة.

2- الانتقال إلى التركيز في مقياس الأداء على النتائج: يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج، أين يتم قياس أداء الأفراد على أساس القيمة التي يقدمونها، وتكون الرواتب ثابتة نسبياً، حيث تتم مكافأة الأداء العالي بالعلاوات والمكافآت التقديرية وليس بزيادة الرواتب، كما يتم الاستغناء عن بعض التعويضات كالتعويض على أساس الرتبة أو الأقدمية، والتعويض على أساس التدرج الوظيفي، وتصبح معايير المساهمة والأداء هي القواعد الأساسية للتعويض.

3- تحول دور المدير من مشرف إلى موجه: يتحول دور المدير في المؤسسة التي تتبنى مدخل إعادة الهندسة من مشرف على فرق العمل إلى منسق يساعدها في معالجة المشكلات التي تواجهها وعليه يتحول دور المدير إلى موجه يعمل على تطوير أداء الأفراد العاملين وقدراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة.

¹ -Endres, M Grace, Smoak, Lolita, The Human Resource Craze, Human Performance Improvement and Employee Engagement, Organization Development Journal., 2008, Vol 26. P 70

² -Sweem, Susan, Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century, A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated, Midwest Academy of management Doctoral student paper, 2008, p26 .

4- انتقال المرؤوسين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: تسعى المؤسسات التي طبقت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تكريس الاستقلالية في أداء العمل، إذ أن هذا المدخل لا يحتاج إلى مرؤوسين يتلقون التعليمات، وإنما إلى مرؤوسين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات دون أية مبادرة منهم، لذلك يتكفل فريق العمل بمسؤولية تنفيذ العمليات كاملة وتفويض السلطة ومنح الصلاحيات اللازمة لكل عامل في المؤسسة¹.

المطلب الرابع : البعد التكنولوجي في الهندرة كآلية لتحسين الأداء البشري

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل الأساسية التي تساهم في إنجاح مدخل الهندرة، وهي ليست تحولاً لأتمام الأعمال، ولا تعني الاستخدام المكثف للتكنولوجيا لحل المشاكل، بقدر ما هي إعادة تصور لكيفية إنجاز الأعمال بالجودة والسرعة اللازمتين، وقد أستعمل البعد التكنولوجي كذلك في تحسين أداء الموارد البشرية عن طريق تحسين إجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات وكذلك تغيير هيكله الموارد البشرية.

الفرع الأول: أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحسين الأداء البشري

تتمثل أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات في قواعد البيانات المشتركة، ونظم الاتصالات الحديثة، إضافة للنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي، وكذا شبكات الحواسيب.

1- قواعد البيانات المشتركة : تساعد قواعد البيانات المشتركة في إعداد وتحليل البيانات والحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبأقل جهد، حيث تتميز بقدرتها على تخزين كم هائل من المعلومات ومعالجتها، كما أنها تساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد العاملين في المؤسسة من خلال زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي ومراقبة نتائج أعمالهم واكتشاف أي خلل أو انحراف في الأداء وهذا عن طريق جمع كل المعلومات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة وتقسيمها عن طريق الحاسوب الآلي، مما يتيح للمؤسسة بناء نظام رقابي إلكتروني فعال².

¹ - Philippe Gil , E-Formation : NTIC Et Reengineering De La Formation Professionnelle , 2ème Edition , Paris : Dunod , 2003 , p235.

² - Khalid Sami Husaim " Examining The Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology " Egyptian Computer Science Journal, Vol (30) , No (3) , September (2020) .

2- نظم الاتصالات الحديثة: لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في توفير العديد من الأدوات والتقنيات التي تدعم وتطور عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، أين قلصت بعض أنظمة الاتصالات الحديثة كالبريد الإلكتروني، الفاكس، شبكات العمل الصغيرة، وكذا تقنيات التواصل عن بعد، الحاجة لعقد اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه، كان لزاماً على المؤسسات اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية، من خلال تبني عدة آليات ملائمة لمثل هذه الاستراتيجيات منها استراتيجية العمل عن بعد¹.

3- النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات: تعتبر النظم الخبيرة برنامج من برامج الذكاء الاصطناعي تعمل على تخزين المعلومات والمعرفة في حقولاً معينة، وتعمل هذه النظم على حل بعض المشاكل عوضاً عن المورد البشري، كما يمكن للمؤسسة أن تستفيد من النظم الخبيرة في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعتمد في ذلك على الذكاء الاصطناعي وذلك من خلال بناء خطط تدريب وتطوير مفصلة لكل موظف، حيث تعتمد على البيانات الضخمة أو تحليل البيانات المرتبطة بممارسات الموظف في المؤسسة في المكان والزمان المناسبين، ولعل أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي نجد تقنية تحسين التعلم الوظيفي انطلاقاً من استخدام أنظمة إدارة التعلم ووحدات التدريب بهدف توفير المسار الوظيفي المناسب للموظفين وتطوير قدراتهم وذلك لمساعدتهم على التفوق في مناصبهم الحالية وتعزيز طموحهم نحو -مناصب ورتب أعلى، ويمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن هذا التوجه الاستفادة من تكنولوجيا البيانات الكبيرة المتطورة على نحو متزايد لحشد مجموعات البيانات الضخمة والمتنوعة من السير الذاتية ومراجعات الأداء²، وأطنان من المعلومات التاريخية، للكشف عن نموذج تدريب وتعليم محسن ومخصص لمستوى وظيفي معين أو خبرة محددة، حيث تلجأ العديد من المؤسسات في الوقت الراهن إلى استخدام بعض تطبيقات الموارد البشرية الذكية التي تتيح خاصية تحليل شخصية الموظفين وتوجهاتهم، وتقترح بناء عليه حلولاً منطقية لتحسين بيئة العمل، وتطوير أداء الموظفين، كما أن هناك أنظمة موارد بشرية متطورة للغاية تحدد مدى الحاجة لمهارة معينة في السوق، بناء على الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة في سوق العمل³.

¹ - Namchul Shin , Donald F. Jemella " Business Process Reengineering And Performance Improvement : The Case Of Chase Manhattan Bank "Business Process Management Journal , No(4) , Vol(8) , 2019

² - بوضودي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015/2014، ص: 261.

³ - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، متاح على الموقع: <https://www.fahr.gov.ae>، تاريخ الإطلاع: 2020/11/21 الساعة 09:00

الفرع الثاني: استخدام التكنولوجيا كوسيلة لإعادة تصميم نظم أداء الموارد البشرية

تؤدي التقنيات الحديثة غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين في المؤسسة، وفي نفس الوقت تتطلب قدرا أعلى من المهارة الفنية، فالتغييرات في نظام الإدارة مثلها مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، طرق أداء العمل، النظم والمهام بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب، وكذا التغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات، إن إعادة تصميم نظم عمل إدارة الموارد البشرية بصفة جذرية لا يمكن أن ينجح إلا باستخدام التكنولوجيا، والتي تساهم بشكل أساسي في التخلص من العمل الورقي والتقليدي الخاص، وتتم إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال مرحلتين أساسيتين¹:

1- مرحلة التخلص من الأعمال الروتينية: وهذا عن طريق محاولة الاستغناء على العمل الورقي والروتيني للإدارة، واستعمال التقنيات المتطورة في المراسلات (البريد الإلكتروني مثلا)، وعقد الاجتماعات عن طريق أساليب تكنولوجية حديثة مثل تقنيات التحاضر عن بعد.

2- مرحلة تطوير أنظمة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي: يعتبر نظام التخطيط الاستراتيجي من أوسع الأنظمة التكنولوجية، حيث يقوم بتدعيم العديد من العمليات ويزودها باحتياجاتها من البيانات، في هذه المرحلة تقوم الأنظمة الاستراتيجية على تحقيق التكامل للمجالات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، وتساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد، كما تقدم نظرة استشرافية للمستقبل.

الفرع الثالث: مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الموارد البشرية

حتى يتم تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين مواردها البشري في إطار برامج إعادة الهندسة، وجب عليها الاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد من فعالية أداء أفرادها، وتتضمن أهم مزايا استخدام التكنولوجيا في مايلي:

¹ -abre Martin, Merck Bernard, Proust Marie Ange, Romanet Martine, équipe RH: acteur de la stratégie ,l'e-RH: mode ou révolution ,éditions d'organisations, France, 2003, p66

1- إشراك الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية : وهذا عن طريق توفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل – الوسيط (client – server)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم تكرار عمليات إدخال المعلومات، خاصة وأن العديد من مهام الأفراد العاملين اليومية تتضمن قيامهم بإدخال البيانات عبر الحاسب الآلي بعد تعبئة نماذج ورقية، لذا تسعى إعادة الهندسة إلى قيام الموظف أو العميل بإدخال المعلومات الخاصة به مرة واحدة فقط في كل من الحاسب الآلي وقاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية، والتي تكون مؤمنة وسهلة الاستخدام¹.

2- معالجة المعلومات من المصدر: يقوم جهاز الوسيط (server) بحفظ جميع المعلومات التي تتم معالجتها بأجهزة معالجة الكلمات (word processors) وتحليلها عن طريق الجداول الآلية من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، وتقوم قواعد معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية إدخال أي عملية من عمليات تسيير الأفراد بمجرد حدوثها وفي مكان حدوثها، لذا يتيح هذا النظام لكل العاملين الإطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة كلما استدعت الحاجة له، وتكون هذه المعلومات موثقة ومعتمدة ويتم تحديثها باستمرار، كما يتيح للأفراد العاملين استخراج التقارير والمعلومات كلما احتاجوا لها، ما يؤدي على تبسيط العديد من مهام إدارة الموارد البشرية.

3- الخدمة الذاتية : تشمل أيضا إعادة الهندسة الإدارية المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي تقرر المؤسسة الاحتفاظ بها بما في ذلك الخدمة الذاتية (NO WORK DIY) أي تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه، ويتضمن تصور خدمات الموارد البشرية في المستقبل اعتماد هذا المفهوم، حيث يتيح لأي شخص في عمل ما أو مرشح للعمل أو أي جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان دون أن يتحرك من مكان عمله، وذلك عن طريق استخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي (PDA) الخاص به، مما يسمح بتوفير الوقت والجهد والمال، وأتمتة أغلب النشاطات الإدارية وهذا ما يوفر الوقت لإدارة الموارد

¹ -Nizar Becheikh, Zhan Su, l'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine, N jan/feb, revue de gestion, paris, 2005,pp 95, 101

البشرية أو يسمح بإعادة توزيع موظفي مصلحة الموارد البشرية لإلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكثر
1 .

4- الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي: إن توجيه الأفراد بالتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي يساعدهم على التفكير خارج الإطار التقليدي واكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل، ومن أمثلة إجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي²:

- التخزين الآلي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين،
- توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين،
- التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجدد وإدخال أي تعديلات تطراً على امتيازات الأفراد،
- الحصول على أي معلومات تحتاجها إدارة الموارد البشرية من الموظفين من خلال استخدام أنظمة الدراسات والاستبيانات الآلية،
- عرض كافة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، قوانين العمل، المعلومات الخاصة بالامتيازات.

¹ - Cigref, l'organisation virtuelle des grandes entreprises réelles : avatars à éviter ou innovations a Développer, www. Cigref.fr

² M. Kalika, GRH, mutations économiques et innovations technologiques, la gestion des ressources Humaines, cahier française, 2006-p32.

المبحث الثاني: الكايزن كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر منهج الكايزن الياباني أحد المداخل التي تتعدى مستويات التنظير، وتتوجه إلى العمليات والإجراءات التي يمكن أن تظهر نتائجها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ نجد أن الهدف الأسمى من تطبيق هذا المدخل يكمن أساساً في التحسين المستمر لأداء المورد البشري، الذي يعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج، خاصة في ظل ندرة مدخلات العمليات الإنتاجية، أين جاء هذا المنهج ليشكل ثورة حقيقية في ميدان التسيير.

المطلب الأول: أهم القواعد التي يعتمد عليها الكايزن في إدارة الموارد البشرية

يعتمد مدخل الكايزن على العديد من المبادئ الرئيسية التي تصب كلها في تحقيق هدف واحد وهو تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة، ومن خلاله تحسين أداء المؤسسة ككل، ومن بين القواعد المعتمدة للوصول لتحقيق الهدف نجد، قاعدة التوظيف مدى الحياة، وقاعدة السينات الخمس، إضافة لضرورة اعتماد قاعدة الإدارة من موقع الحدث¹ أو ما يسمى باللغة اليابانية "جمبا كايزن".

الفرع الأول: قاعدة التوظيف مدى الحياة

تحرص المؤسسة من خلال تطبيقها لمدخل الكايزن على ضمان فرصة عمل دائمة ومستقرة للفرد العامل، الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمؤسسة، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد في تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمؤسسة.

¹ - Brunet, A.P & New, S. (2003), Kaizen in Japan: An Empirical Study. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23(12)

وبالرغم من أن المفهوم العملي لفكرة التوظيف الدائم يعنى ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد، إلا أنه إذا كان هناك حجم عمل كاف فإن هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد، يمكن إبقائهم في شكل عمالة مؤقتة في نفس أعمالهم¹ (أو في أية أعمال وأنشطة أخرى تحددها المؤسسة)، ولكن المرتب في هذه الحالة يخفض بمقدار معين إيماناً بأن الفرد في مثل هذه السن يكون أقل أعباء عن ذي قبل .

يرتبط تطبيق قاعدة التوظيف مدى الحياة بمجموعة من القواعد الفرعية، والتي تتناسق فيما بينها لتحقيق أداء جيد، نذكر منها:

1. سياسة الكايزن في الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المؤسسات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة، لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة، ويكون التركيز في عمليات الاختيار، لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين، وإنما على مدى توافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المؤسسة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

2. سياسة الكايزن في التدريب: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المؤسسات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المؤسسة، من بداية حياته المهنية حتى نهايتها.

وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، حيث تعد عملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة .

3. سياسة الكايزن في الترقية: تقوم سياسة المؤسسات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات². وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المؤسسة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل، وأن يتشبع بقيمها وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية

¹ - YAHIAOUI Moufida, JAT : une nouvelle approche de gestion de la production pour l'entreprise algérienne, Revue des Sciences Economiques et de gestion, Sétif, Algérie, N° 5, 2005. P : 150.

² -Single, Jagdeep & Singh, Harwinder, (2009), Kaizan Philosophy: A Review of Literature, The Icfai University Press .

أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وتقتزن هذه السياسة البطيئة في الترقية بإتباع قاعدة الأقدمية حيث تكون الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم في خدمة المؤسسة، وفي حالة التساوي في هذا الشرط تعطى الأفضلية كشرط الجدارة¹.

4. سياسة الكايزن في تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف، فهي تعتبر فترة غير كافية، فضلاً عن أن التقييم في هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به. أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً، فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسؤول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء في المؤسسات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة².

5. سياسة الكايزن في الأجور: عند التحاق الفرد بالخدمة، فأجره الأساسي يتحدد على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمؤسسة، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية، إضافة إلى بعض العلاوات الاجتماعية، والتي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة، ولكن قيمتها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي.

والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية ترتكز على فكرتين هما، أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ومن ثم يجب أن يزداد أجره، كذلك فالفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته وأعبائه، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتماشى مع هذا المنطق.

¹ -Vineet , Kumar(2011), An overview of Kaizen concept, VSRD International journal of mechanical, automobile and production engineering VSRD- MAP volume, 1(3).

² -Jose Nicolas cardona mova, European scientific journal, Continuous Improvement strategy, Edition vol, 10,N 3 universidad autonoma de ciudad juavez, Mexico, 2014, p235.

6. سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، كما لا يحقق مرونة للحركة الوظيفية سواء كان ذلك داخلياً عنها خارجياً.

ووفقاً لذلك، فمنظمات الأعمال اليابانية طبقت أسلوب التناوب الوظيفي¹ Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة.

الفرع الثاني: الإدارة المرئية (جمبا كايزن):

تعد الإدارة المرئية أحد التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية، وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض "الإدارة بالرؤية المشتركة" وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي².

1- تعريف الإدارة المرئية:

هي أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية، وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى تمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل³.

كما يمكن تعريفها على أنها نمط إداري حديث أفرزته منهجية التحسين المستمر اليابانية (كايزن) تدار من خلالها أي مؤسسة كانت لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الرسالة التي من أجلها وجدت⁴، ويكون ذلك من خلال كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة وملامسة للواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية، والتي تستخدم بشكل واسع في ترتيب وتهيئة مكان العمل، وفي إدارة الموارد البشرية، وإدارة المخزون، وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

¹ - Collet, Jessica: Kaizen or Rapid Continuous Improvement, optima now .com, 2015 p80.

² - Dysko, darius, (2012), Gemba Kaizen - utilization of human potential to achieving continuous improvement of company the international journal of transport & logistics medzinárodný časopis doprava a logistika issn 1451-107x 2012

³ - فتحي الويدتى، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص: 89.

⁴ - حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد 40، 2017، ص 241.

تقوم جمبا كايزن على ضرورة قضاء المسؤول عن المؤسسة معظم أوقاته متنقلا بين المكاتب يتعرف على موظفيه ويعرفونه، ويستمتع إليهم ، ويدرك ما يجري من حوله ويتابع أحوال المؤسسة، وقد انتشرت هذه الإدارة حتى أطلق عليها "الإدارة بالسير على الأقدام".

تبدأ إدارة جمبا كايزن من الوقوف على أرض الواقع، إذ أن القيمة الحقيقية والجوهرية وفقا لهذا الأسلوب تتمثل في الإيمان الراسخ لدى الإدارة اليابانية بأن مكان الحدث يعتبر أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة القرار الصائب، فالإدارة العليا ترى نفسها مساندا للإدارة السفلى، وبالتالي فأحيانا يكون الهرم الإداري مقلوبا، غير أنه حتى تكتمل هذه العناصر وتعطي فعالية في الأداء، لا بد من ضرورة تبني ثلاث استراتيجيات أساسية وهي إرساء قواعد للعمل، التطهير من الفساد، حوكمة المورد البشري.

1- متطلبات فاعلية الإدارة المرئية

حتى تكون الإدارة المرئية فعالة، وجب أن تتوفر العديد من الشروط، من أبرزها ضرورة تواجد مدير المؤسسة في موقع الحدث للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين عن كثب، وغلق الثغرة بين العاملين والمدير واتباع سياسة الباب المفتوح لتقريبهم من سلطة اتخاذ القرار، وخلق جو يسوده روح التعاون وأخلاقيات المهنة، ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية، لذا وجب إتباع العديد من الاعتبارات لتحقيق هذه الفعالية منها¹:

- اتقان المدير لجميع الجوانب التقنية والفنية المحيطة بالمؤسسة،
- توفر روح المشاركة بين الإدارة العليا والوسطى والسفلى،
- إيمان الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية وفاعلية الإدارة من موقع الحدث،
- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العامل والمدير.
- تفعيل سياسة الباب المفتوح بين مختلف أقسام المؤسسة من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.

¹ - Khadidja Kouadria, Rabah Araba, The Japanese Method 'kaizen' and its role in establishing the standard for quality management system ISO 9001/2015, Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 07– N° 01/ January 2021.p112.

- العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة العمل المناسبة للأفراد العاملين،

- الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة والتي تحتاج إلى رقابة استراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

2- معيقات تطبيق الإدارة المرئية (جمبا كايزن)

هناك العديد من الأسباب التي تحول دون تطبيق مبدأ الإدارة المرئية، وتعيق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض من أرباب العمل إلى اللجوء لأساليب التضليل كأسلوب عمليات مجاملة الأفراد العاملين، ليعطي انطباعا خارجيا مرضيا لأداء الأعمال، ومن بين أهم المعوقات عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية¹، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض الأشخاص الذين يفتقرون للمصداقية، وهمم الوحيد الوصول للمراكز الإدارية في المؤسسة والاحتفاظ بها، فيحاولون بذلك البقاء والتمركز باتباع كل الأساليب وتطبيق مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، ونجدهم دائما يحاولون النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح لنا الأناية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن مصلحة المؤسسة، ومن عوائق الإدارة المرئية كذلك²، أن بعض المسؤولين في المؤسسة يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي، لكون القيادات الإدارية غافلة ومنتشغلة بالإدارة الورقية البيروقراطية وراء المكاتب، وتنفصل تماما عن العمل الميداني بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالها بالأمر الشخصية، وفي حالات أخرى يضطر بعض الموظفين في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق خوفا من القيادات العليا في المؤسسة، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وللقضاء على هذه المعوقات أو التقليل منها، توجد العديد من الاستراتيجيات التي تستخدم كحل لهذه المشاكل، منها تحديد القواعد المنظمة للعمل كتحديد المهام والواجبات الوظيفية، ومن ثم تحديد معايير علمية لتقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضته الإدارة المعاصرة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل والبحث عن الحلول في الميدان وليس وراء المكاتب.

¹ -Vineet , Kumar(2011), An overview of Kaizen concept, VSRD International journal of mechanical, automobile and production engineering VSRD- MAP volume, 1(3).235ح

² -Dysko .D, GAMBA KAIZEN, Utilization Of Human potential to Achieving continuous improvement of company . The international journal of transport& logistics, volume 12 , ISSN 1451-107X , 2012 .

3- استراتيجيات الإدارة المرئية: حتى يمكن تطبيق الإدارة المرئية على أكمل وجه لابد من تطبيق ثلاث إستراتيجيات هامة تضمن تحقيق التحسين المستمر¹:

1-3 إستراتيجية تحديد القواعد المنظمة للعمل: ونعني بها وضع السياسات والإجراءات التي تحدد طرق العمل، ويجب أن تكون محددة ومتطابقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها، كما ينبغي أن تكون مرنة قابلة للتطوير والتعديل، ولا ينبغي أن تكون جامدة حتى يتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة المجتمع.

2-3 إستراتيجية التطهير: وهي استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع وتشخيص المشاكل ومعرفة اسبابها بدقة ومحاولة إيجاد الحلول ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية، كإبعاد بعض المسؤولين المعرقلين لسير العمل، ومعالجة الاساليب والأدوات والمعدات السياسات الإدارية وطرق ممارستها، ولا يمكن إهمال التغيير الذي يعتبر بذاته وسيلة للتطوير الإداري والتحسين المستمر، وإحدى الوسائل الكفيلة باكتشاف أوجه القصور، ومحاولة تكريسها على أرض الواقع.

3-3 إستراتيجية القضاء على الهدر: تهدف هذه الإستراتيجية إلى إدخال قيم جديدة في ثقافة المؤسسة، لذا فإن النزول لموقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة ووضع الحدود والأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المؤسسة ومشاركة العمال سيقضي على أسباب هدر الثروات وأشكال الفساد والنفاق الإداري، ومن بين أهم مظاهر الهدر التي قد نجدها في المؤسسة، أن تكون المؤسسة في خدمة الإدارة وليس العكس، استخدام أساليب التجسس والعنف الرقابي عند المتابعة الإدارية الأمر الذي يسبب تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتاب العمال، أضف إلى ذلك هدر الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية الروتينية مما يعرقل مصلحة المؤسسة.

غير أنه قد تظهر هناك مشاكل على مستوى موقع العمل، لذا فإن المسؤولين على المؤسسة يعملون على إيجاد حلول لهذه المشاكل باستخدام تقنيات وأفكار مختلفة، وعلى العموم يستخدمون منهجين لحلها²:

- المنهج الأول: هو البحث عن الابتكار باستخدام أحدث التكنولوجيا العالية التكلفة، الأمر الذي يتطلب الكثير من المال.

¹ - Collet, Jessica : KAIZEN OR RAPID CONTINUOUS IMPROVEMENT , 2015 . OPTIMA NOW.COM

² Imai, Masaaki ,(2008), Kaizen, Metóda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno, Computer Press, Isbn 978-80-251-1621-0-

- المنهج الثاني: هو الإدارة من موقع الحدث ويكون الهدف الأساسي هو التركيز على الأنشطة التي تتم داخل موقع الحدث، ويؤدي بذلك إلى إنتاج سلع أو تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تطبيق قواعد تشغيل بسيطة وفعالة.

من هنا يتبين لنا أن الإدارة المرئية ليست أسلوباً لإدارة الأزمات وإنما منهجية عمل مستمرة لإدارة الأحداث يوم بيوم، في المكان والزمان المناسبين، ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في أركان العمل المؤسسي، وعليه فهو يعتبر أحد أهم التحديات الهامة لاستشراف المستقبل من موقع العمل.

الفرع الثالث : السينات الخمس (FIVES)

تعتبر السينات الخمس من بين أهم الطرق التي لقت اهتماماً بالغاً في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهي طريقة بسيطة توضح كيفية خلق مكان العمل النظيف الخالي من الفوضى، والمنظم بشكل جيد، بحيث يمكن العثور على الأشياء بكل سهولة وبالسرع اللازمة بدون أي تعطل¹.

1- مفهوم نظام السينات الخمس

إن نموذج السينات الخمس يعتبر من بين أهم النماذج الرسمية التي تساعد على الحفاظ على موقع العمل والوصول إلى النتائج المرغوبة من قبل المؤسسة والاستمرار في المنافسة وفق التحسينات المستمرة، وقد انتهجت المؤسسات اليابانية، وتعد نقطة الانطلاق ومفتاح التغيير الناجح، لأي تحسينات في مكان العمل، بحيث ترتكز على الفكرة البسيطة.

ويمكن تعريفها على أنها فلسفة الاعتناء بمكان العمل بتنظيمه، وتتكون من خمس خطوات أساسية، وكل خطوة تسمى باليابانية بكلمة تبدأ بحرف S².

يمثل مفهوم السينات الخمس بداية حياة مثمرة ومريحة وصحية لكل فرد في العمل، وهذا شيء حيوي وضروري لتحسين الإنتاجية عندما ينفذ هذا البرنامج بنجاح في المؤسسة، فإن السينات الخمس

¹ - محمد عدنان أبو الراغب، مرجع سبق ذكره، ص: 65

² - Mihail Aurel Titu; Constantine Oprean and Daniel Grec, Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization, International Multiconference of Engineers and Computer Scientists vol III, Hong Kong, 2018 , pp: 53.55.

ستحدث تغييرات مدهشة، ويكون ذلك بإزالة كل الأشياء غير الضرورية من مكان العمل، ولا تبقى سوى تلك الأشياء الضرورية التي تكون قريبة من مستخدميها.

تطبق هذه المنهجية كجزءاً من برنامج متكامل للكايزن، وعنصر أساسي في المدرسة اليابانية لتقليل التكلفة، بحيث يطبق هذا الأسلوب تدريجياً وبطريقة منتظمة، بحيث يساعد هذا البرنامج على تكوين بيئة أفضل للأفراد العاملين في المؤسسة، وتقليل الفاقد من الأعمال غير المهمة في المؤسسة، إضافة لرفع الروح المعنوية للأفراد، وبهذا تصل المؤسسة بتطبيق هذه المنهجية إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين في المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

تكمُن الفكرة الأساسية وراء برنامج السينات الخمس، أن مكان العمل النظيف والمنظم يساهم بشكل فعال في توفير الجهد والوقت المبذول، ويخفض في التكاليف، ويحسن من أداء العامل.

2- مكونات نظام السينات الخمس: اتفقت جميع الدراسات على وجود خمس أبعاد أساسية لتحسين أداء الأفراد العاملين من خلال تحسين مكان عملهم في المؤسسة، ويتكون من مايلي¹:

▪ **التصنيف Sorting**: ويقصد به الاعتناء بمكان العمل وهذا بتصنيف كل ما فيه وقبل أن نستطرد في التوضيح ينبغي أن نبين أن مكان العمل أو بيئة العمل هو الورشة أو المكتب أو المصنع أو المستشفى أو أي مكان للعمل وكل مكان فيه. فإذا كنا في مصنع مثلاً فهذا يشمل مكان التصنيع والمكاتب الإدارية وأماكن تناول الطعام والممرات والورش والمخازن وساحات التخزين أي كل مكان في المصنع. وهذا ينطبق على أي عمل فهو ليس منحصرًا في مهنة دون أخرى².

▪ **التنظيم SET IN ORDER**: وهي الخطوة الثانية في تنظيم وحفظ الأشياء الهامة الخاصة ببيئة العمل، وبشكل يسهل على العاملين الحصول عليه، ومثال على ذلك الملفات الخاصة بالعمال التي يحتاجونها بشكل مستمر تكون في القرب منهم، وتتم عملية التنظيم في ترتيب المواد والملفات أو جميع الأعمال الخاصة في بيئة العمل بشكل مستمر وسهل، وقد تتم عميلة التنظيم أيضاً في إعادة هيكلة مكان العمل.

¹ -Nouvelle Jean- Philippe, Le modèle japonais à l'épreuve des faits, Economica, Paris, 1997, p p 251 , 252 .

² - Abdellah A A . Effective implementation of Japanese quality methods during health pandemics, Business Process Management Journal, V27, issue 07, 2021,p 2133.

- **التنظيف SHINING** : يعتبر التنظيف من الخطوات الهامة التي يغفل عنها البعض من العاملين عند استخدام وسائل العمل، يهدف ذلك إلى تنظيف المواد الخاصة بالعمل بشكل آمن وترتيب بيئة العمل ليسهل التنقل بين أقسام الإنتاج، ويقلل أيضا كم مخاطر التلف .
- **التنميط STANDARDISE** :، بعد الانتهاء من الخطوات الثلاثة السابقة ينبغي وضع قواعد لكل خطوة من خطوات السينات الخمس في مكان العمل بما يتماشى مع طبيعة بيئة العمل وانطلاقا من تحديد مسؤوليات كل فرد ووضع طرق تقييمية تشمل واجبات العامل والمسارات المسموح الاقتراب منها ووجود علامات تحذيرية للمناطق غير الآمنة، ويجب أن تكون العمليات الثلاثة جزء من العمل اليومي حتى يستمر في إضافة قيمة العمل .
- **التثبيت SUSTAIN**: وتأتي الخطوة الأخيرة عندما يتم تطبيق الخطوات الأربع السابقة بإحكام وتتميز هذه الخطوة بوضع أنظمة خاصة للعمل للتأكد من استمرارية هذه العمليات بالشكل المرغوب فيه، ومن خلال النتائج يتم معرفة والعوائق التنظيمية وتحديد المعلومات غير المفهومة وإعادة ترتيب المواد المهمة وتحديد نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: فلسفة الكايزن لتحسين أداء المورد البشري

اتخذت الإدارة اليابانية فلسفة الكايزن، كمدخل لتحسين أداء مواردها البشرية في جميع مؤسساتها وقد حققت نجاحات منقطعة النظير جراء الالتزام بقواعد هذه الفلسفة والقضاء على العديد من المشاكل التي كانت تعترض تحسين الأداء البشري كالهدر في الوقت، والتكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها المؤسسة بسبب غياب الانضباط وغياب عناصر التحفيز.

الفرع الأول: متطلبات الكايزن لتحسين الأداء البشري

يعتمد مدخل الكايزن على العديد من الشروط والقواعد لنجاحه في المؤسسة، والتي يجب أن تتوفر لتطبيقه على أكمل وجه، وتحسين أداء مواردها البشرية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات العالمية مما أدى بالإدارة اليابانية لانتهاج بعض القواعد والمتطلبات لتكريس مدخل الكايزن في مختلف عملياتها، تتمثل هذه المتطلبات في¹:

1. دعم الإدارة العليا : يتطلب الكايزن وجود تحفيزات من الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا من خلال التقارب بين احتياجات أصحاب المصلحة والمؤسسة، وقياس الأداء، والتعلم من النتائج التي تصب في النهاية كمسبب للتحسين، ويكون تنفيذ نشاطات التحسين المستمر كعملية للتجديد التنظيمي من خلال إيديولوجيات وسلوكيات جديدة خاصة بالممارسات الإدارية، وقد اشار بعض المختصين في الجودة على غرار "جوران"² أن حصدها مكتسبات تحسين الجودة في المؤسسة لن يتحقق حتى تضمن مشاركة الإدارة العليا في عملية التحسين، فليس كافياً وضع السياسات، وتوليد اليقظة، ثم ترك البقية للعاملين، وإنما يجب أن تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في تطبيق مدخل الكايزن من خلال : تأسيس مجلس للتحسين المستمر في المؤسسة يكون مسؤول عن وضع الأهداف الواجب تحقيقها، وتقديم الدعم المعنوي المتمثل في الالتزام

2. الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً: يقصد بفرق العمل الموجهة ذاتياً، مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها مع ضرورة توفر عنصر الولاء التنظيمي للفرد أمام مؤسسته .

وتتسم طبيعة الوظائف التي يمارسها أعضاء الفريق الموجه ذاتياً بأنها ثرية، بمعنى أن الفرد يمارس العديد من المهام حتى ولو كانت من مسؤوليات مشرفة المباشر. أما بالنسبة لأعضاء الفريق فهم على درجة عالية من التعليم والتدريب الذي يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم الوظائف أو مقابلة المرشحين لشغل الوظائف، بالإضافة إلى القدرة على تحليل التقارير المالية، ولذلك فإن أعضاء فرق

¹ - Jorge L. Garcia & Aidé A. Maldonado & Alejandro Alvarado & Denisse G. Rivera , Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance , Int J Adv Manuf Technol, Received: 30 August 2012 /Accepted: 15 October 2013 /Published online: 15 November 2013, p2191.

² - جوزيف موسى جوران (1904-2008) أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، مهندس أمريكي، إشتهر بصاحب مبدأ باريتو

العمل الموجهة ذاتياً ، والذين تتوفر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي، بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة¹.

ومن دراسة أخرى احتلت فرق العمل المدارة ذاتياً أفضل وسيلة لتحسين نتائج المؤسسات، حيث أشارت الدراسات إلى أن 13% من المديرين يعتمدون على هذه الوسيلة في التحسين، ويمكن الإشارة إلى نتائج الدراسة التي أجريت على 39 شركة من المؤسسات عالية المستوى في الأداء بهدف التعرف على الوسائل المستخدمة في تحسين مستويات أدائها .

غير أنه للموارد البشرية دور كبير في بناء فرق العمل المنتجة والموجهة ذاتياً، ويتمثل ذلك من خلال خطوات عديدة لبنائها وتكريس دورها في المؤسسة، أهمها:

- وضع معايير للأداء ... يمكن من خلالها المقارنة بين معدلات الأداء الفعلية لأعضاء الفريق والمعدلات المعيارية لتحديد الانحراف واتخاذ خطوات فعلية نحو تصحيحه .

- اختيار الأعضاء بناء على ما يتوفر لديهم من مهارات وشهادات علمية، مع الأخذ في الاعتبار احتمالات إكساب الأعضاء مهارات جديدة

- تدريب الأعضاء ليكونوا مدربين لا ليكونوا رؤساء

- الإعلام المنتظم للأعضاء بما يواجهه الشركة من تحديات، مع تزويدهم بالحقائق والمعلومات التي تعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم

- اختيار الأفراد الذين يرغبون في العمل بروح الفريق الواحد، وهو ما تفعله شركة لوفتهانزا والشركات العالمية الناجحة عند إختيار الأفراد للعمل بها، أين تراجع سجل الخبرات السابقة للفرد للتعرف على مدى مشاركته في فرق عمل سابقة.

- الاهتمام بالتدريب بشكل كبير، وينحصر دور إدارة الموارد البشرية هنا في التأكد من أن الأعضاء قادرين على أداء وظائفهم على النحو المطلوب

- الاهتمام عبر الوظائف بالشهادات العلمية والكفاءات، وذلك بإتاحة الفرصة أمام العضو لتعلم وظيفة زملائه سوء بشكل مباشر أو غير مباشر أو من خلال نظام محكم للتناوب الوظيفي

¹ - Ciano MP ,Stozzi F, The Link between Lean and human resource management or organizational behavior ; A Biometric review .Proceedings of the summer school Francesco Turco , V1 , Part F, 2019, p330.

3. ضبط العمليات: إن تحسين العمليات وضبطها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكايزن¹، والبيانات الدقيقة ذات أهمية بالغة لكل من الإدارة والعاملين لإتخاذ قرارات سليمة حول تحسين العمليات، ففريق العمل يكتشف ويصنف أسباب وجود المشاكل التي تحول دون تحقيق التحسين، ويقترح الحلول ثم يتم غربة هذه الحلول واختيار أفضلها، ويكون ذلك باستخدام أدوات رياضية وإحصائية مثل: الرسوم البيانية للسبب والأثر، وقاعدة باريتو².

الفرع الثاني: عناصر تحقيق التحسين المستمر من خلال إدارة الموارد البشرية

يحظى مدخل الكايزن بأهمية بالغة تتعدى مستويات التنظير وتوجه مباشرة إلى العمليات والإجراءات التي يمكن أن تظهر نتائجها على الموارد البشرية داخل المؤسسة والهدف هو التحسين المستمر لعمل الفريق، ويشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن، فلا غنى لأية مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات غير المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وقد جاءت هذه المنهجية لتشكّل ثورة في ميدان التسيير، ويعتبر تطبيقها تغييراً تنظيمياً قد يحدث العديد من المخاوف لدى العمال الذين لا بد أن يعلموا بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وكما أن العامل بحاجة لمشاركته في إتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزاً معنوياً ومادياً.

وعلى اعتبار التغيير التنظيمي يأتي دائماً بما هو جديد، فلا مناص من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعليم وتشجيع الإبداع والابتكار ...

إن تحقيق التحسين المستمر يتطلب تطبيق العديد من العناصر، نذكر منها:

1. دعم القيادة: يتطلب الكايزن تحسين الإدارة، من خلال التقارب بين احتياجات أصحاب المصلحة والمؤسسة، وقياس الأداء، والتعلم من النتائج التي تصب في النهاية كمسبب للتحسين، ويمكن اعتبار أن تنفيذ نشاطات التحسين المستمر كعملية للتجديد التنظيمي من إيديولوجيات وسلوكيات

¹ - Shtrikov A B , Zamlyanya E V ,Application of kaizen system in HR Management ,Lecture Notes in Networks and Systems , volume 304 , p 923 , 2022 .

² - مزمل علي محمد عثمان، اختيار أثر استراتيجية كايزن على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة بيشا بالمملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، العدد 20، المجلد 08، 2017، ص 201.

جديدة خاصة بالممارسات الإدارية، وقد تطرق بعض الكتاب على غرار (جوران) أين حصد مكتسبات تحسين الجودة للأداء العاملين لن يتحقق حتى يتضمن حقيقة المشاركة الشخصية للإدارة العليا في الجهود، فليس كافيا وضع السياسات، وتوليد اليقظة، ثم ترك البقية للعاملين، ولهذا تلعب الإدارة العليا دور القيادة في التحسين المستمر من خلال، تأسيس مجلس الجودة في المؤسسة، وتقديم الدعم المعنوي المتمثل في الالتزام بتحفيز العاملين، ثم جدولة عملية المراجعة الدورية للتحسين المستمر مع إدخال التعديلات المطلوبة كلما دعت الحاجة لذلك، والاهتمام بنظام المكافآت الخاص بالتحسين المستمر، إن هذه الممارسات من شأنها أن تساهم في تطوير ثقافة مركزة على التحسين المستمر لأداء المورد البشري¹.

2. ضبط العمليات : يعتبر تحسين العمليات وضبطها مرتبطا ارتباطا وثيقا بالتحسين المستمر والبيانات الدقيقة ذات أهمية لكل من الإدارة والعاملين لاتخاذ قرارات سليمة حول تحسين الأداء بشكل عام، ففريق العمل يكشف ويصنف مسببات مشكلات الجودة، ويقترح الحلول المناسبة ثم يتم غربة هذه الحلول واختيار أفضلها، إن فريق تحسين الجودة يستخدم عدة أدوات لدراسة مختلف العمليات التي يقوم بها الأفراد العاملون في المؤسسة ومن ذلك الرسوم البيانية للسبب والأثر، وقاعدة باريتو، والتي صاغها عالم الاقتصاد الإيطالي "فيلفريدو باريتو ويقوم على مبدأ أن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب².

3. تركيز العميل: يتطلب تركيز العميل وضع العاملين في المؤسسة في حالة تفاعل دائم مع العميل وتمكينهم لجعل جميع تصرفاتهم مبنية على رضا العميل، وتتصف المؤسسات التي تتمتع بتركيز العميل بعدة خصائص منها: الرؤية، والالتزام تجاه العميل، والرغبة في منع وقوع مشكلات مع العميل، واستخدام معلومات العميل، والوصول للعميل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات.

¹ - محمد أحمد الحربي، متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جميا كايزن، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 25، جانفي 2017، ص ص 92، 95.

² - Arthur R. Tenner and Irving J. Detaro, Total Quality Management: three Steps to continuous Improvement, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1992, p31.

المبحث الثالث: نماذج رائدة لاعتماد الهندرة والكايزن في تحسين الأداء البشري

تعتبر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي المتمثلة أساساً في إعادة هندسة العمليات الإدارية والكايزن، من بين أهم المداخل التي أحدثت ثورة في عالم الأعمال، من أجل تحقيق الميزة التنافسية والمرونة للمؤسسات، حيث أشارت بعض الدراسات أن ما يقارب 70% من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة الهندسة والكايزن، الأمر الذي جعل العديد من الشركات الرائدة على المستوى العالمي تتسارع لتبني هذه المداخل.

المطلب الأول: تجربة الهندرة في شركة سامسونج

قامت العديد من الشركات والمؤسسات في العالم بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة ما تعلق بإجراءات التغيير وكذا المداخل المنتهجة، تجدر الإشارة إلى أن بعض التجارب نجدها قد نجحت في بلدها الأصلي ولم تنجح في الخارج، من بين أهم التجارب نذكر، تجربة شركة سامسونج حيث أنه وقبل ما يقرب من 30 عاماً لم يكن هناك من يتوقع أن تستطيع شركة "سامسونج" التحول من كونها مجرد أحد صناعات المعدات والأجهزة منخفضة التكلفة إلى واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال البحث والتطوير والتسويق والتصميم مع علامة تجارية تتجاوز قيمتها تلك الخاصة بشركات لها وزنها مثل "تويوتا" و"جنرال إلكتريك" و"بيبسي".

الفرع الأول: آليات تطبيق الهندرة في شركة سامسونج

تأسست شركة سامسونج في عام 1938، وتعتبر أكبر كيان مؤسسي في كوريا الجنوبية، وقد بلغت إيراداتها سنة 2017 حوالي: 223 مليار دولار، يعمل لديها حوالي: 275 ألف موظف حول العالم تنشط سامسونج في مجموعة مختلفة من المجالات بما في ذلك الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات والآلات وصناعة السفن والمواد الكيميائية والإلكترونيات. ولكن أهم تخصص في المجموعة هي شركة "سامسونج الكترونيكس"، التي تأسست في عام 1969 بـ 36 موظفاً فقط¹

¹ <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/571788> le:08/11/2020 07:00

مع بداية تسعينات القرن الماضي لاحظت الشركة تردد الشركات اليابانية في اعتماد التكنولوجيا الرقمية في صناعة الكاميرات والمعدات السمعية وغيرها من المنتجات الإلكترونية، ورأت أن هذه الفرصة تفتح الباب أمام سامسونج لتتجاوز منافسيها في هذا السوق الجديد.

حينها قررت الالتفات إلى الغرب. وفي عام 1993 أطلق ما تسمى "مبادرة الإدارة الجديدة"¹ بهدف استيراد أفضل ممارسات الشركات الغربية المتعلقة بصياغة الاستراتيجية وإدارة المواهب وهيكله المكافآت والتعويضات، ودمج كل هذا في نموذج الأعمال الخاص بالشركة.

بهذه الطريقة وبخطوات ثابتة وواثقة، قامت سامسونج بإعادة هندسة عملياتها الإدارية، وهذا عن طريق بناء هيكل إداري قوي تمكن من وضعها في غضون سنوات قليلة على هرم الخريطة العالمية. تبنت "سامسونج" بعض الممارسات التجارية التي تصطدم بشكل كبير مع الثقافة الكورية. فعلى سبيل المثال، كانت النظم الإدارية السائدة في قطاع الأعمال الكوري في أوائل التسعينيات متخلفة عن نظيرتها في الدول المتقدمة، لأنه بسبب بعض التقاليد الكونفوشيوسية المتعلقة باحترام كبار السن كان نظام الأجور والترقية يعتمد بشكل أساسي على الأقدمية.

لكن بداية من عام 1997، بدأت الشركة بإجراء تغييرات وإعادة هيكلة الأجور المرتكز على الأقدمية من خلال نظام تعويضات ومكافآت يعتمد على الجدارة وذلك على غرار الأنظمة الشبيهة المعتمدة في شركات عالمية مثل "جنرال إلكتريك" و"إتش بي".

الفارق بين المبلغ الذي يحصل عليه الموظف المجتهد والمبلغ الذي يحصل عليه الموظف ذو الأداء الضعيف كان يزداد كل عام ليصل في النهاية إلى 50%. وبالمثل، اتخذت سامسونج خطوات للسماح لموظفيها المبدعين والمجتهدين بالتقدم بسرعة في سلم الترقيات من خلال تقصير أمد الحد الأدنى لعدد السنوات التي يجب أن يستقر فيها الموظف عند مستوى معين.

كما قامت الشركة أيضا بإعادة النظر في سياسة التكوين المنتهجة، وهذا عن طريق إرسال أفضل موظفيها إلى اليابان للحصول على درجات علمية متقدمة بالهندسة، وإلى الولايات المتحدة للتعرف بشكل أفضل على علوم التسويق والإدارة وإلى سنغافورة وهونج كونج ونيويورك للحصول على تدريب عالي المستوى في مجال التمويل، وبعد عودتهم إلى كوريا، شغل هؤلاء الموظفون مناصب رئيسية في سامسونج وبدأوا في تنفيذ ما تعلموه ونقل خبراتهم للآخرين.

¹ - www.tech-wd.com/samsung-succes-reasons, consulte le : 22/01/2022

على مدار أكثر من عقدين حرصت سامسونج بشكل سنوي على إرسال نحو 200 موظف شاب موهوب إلى الخارج لمدة عام كامل¹، ولكن بعد أن يتجاوزا دورة تدريبية مدتها 12 أسبوعاً. المهمة الوحيدة لهؤلاء الموظفين خلال الأشهر الستة الأولى لهم بالخارج هي استكشاف لغة البلد الأجنبي وثقافته وبناء شبكات من العلاقات مع مواطنيها.

ضخت سامسونج استثمارات ضخمة من الوقت والمال في مواردها البشرية. فعلى سبيل المثال، كانت الشركة تنفق على عملية تدريب وإعداد كبار موظفيها حوالي 100 ألف دولار للفرد سنوياً، وهذا طبعاً بخلاف تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر التي عرضت الشركة نفسها لها جراء إبعاد أفضل موظفيها عن أماكنهم لمدة 15 شهراً هي مدة التدريب.

الفرع الثاني : انعكاسات تطبيق الهندرة على شركة سامسونج

بدأت شركة سامسونج مسيرتها نحو العالمية، بانتهاجها استراتيجية رؤية مستقبلية ذات ميزة تنافسية، وقد انعكس تطبيق الهندرة على جميع عملياتها وهذا من خلال تركيزها على الاستثمار في مواردها البشرية خاصة ما تعلق بالبحث والتطوير، ومن بين أهم انعكاسات الهندرة على الشركة نجد:

1- التركيز على المدى البعيد: إذ غيرت شركة سامسونج من تفكيرها ونظرتها من أن تكون شركة تهدف لتحقيق أهداف قصيرة المدى، إلى أن تكون شركة تركز على الأهداف بعيدة المدى، ففي عام 1993 غيرت سامسونج من شعارها وأصبح اسم الشركة مكتوباً باللغة الإنجليزية من أجل أن تحوز على اهتمام المستهلكين حول العالم، وقد ركزت كذلك على صناعة منتجات عالية الجودة بمزايا جديدة وذات جودة عالية، وقد كرست الشركة أيضاً مبدأ الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالشركة من خلال زرع ثقافة الجودة والانتماء للشركة، ومن أمثلة ذلك أن الشركة قد قامت بإهداء جهاز خلوي لرئيس كوريا الجنوبية في إحدى المناسبات غير أن الجهاز ظهرت عليه بعض العيوب البسيطة، مما أدى بمدير الشركة بإتلاف ما يقارب عن 25 ألف جهاز أمام أعين العاملين، وقد كان له من أثر بليغ لديهم وتأكيد لالتزام الشركة على أعلى جودة ممكنة وفق المعايير التي تحددها²

¹ - Soran K.Omer, *SWOT Analysis Implementation's Significance On Strategy Planning Samsung Mobile Company As An Example*, journal Of Process Management , VOL 07 N°01 ,2019,p63

² - Soran K.Omer,op-cit,p87.

2- الالتزام بالتصنيع : تؤكد شركة سامسونج أن مجال التصنيع في الشركة من أبرز النقاط الجوهرية في نموذج عملها، ففي سنة 1997 ركزت الشركة على التصنيع الداخلي بدلا من الاعتماد على الموردين الخارجيين، وكان تركيزها الأساسي يتمثل في تطوير الشرائح والمواصلات داخل الشركة، معتمدة على أفرادها العاملين، وقد أدى هذا التحول إلى استثمار ما يقارب 19 مليار دولار ما بين عامي 1998 و2003 في بناء مصانع جديدة للمعالجات والشرائح

3- المرونة : تتوزع مصانع شركة سامسونج في كامل أرجاء العالم، وقد استثمرت خاصة في الصين والهند، وهذا بحثا عن اليد العاملة الرخيصة وكذا لقرب هذه الدول عن مقر الشركة الأم وتوفير إمكانيات الشحن والنقل الدولي، هذه المرونة التي اكتسبتها الشركة سمحت لها بأن تنتج منتجات غير نمطية، مما أدى بتوسيع رقعة العملاء¹.

4- التركيز على التسويق : قبل تبني شركة سامسونج للهندرة لم تكن لديها الرؤية الكافية للتسويق المناسب للشركة ومنتجاتها، وكان مدراء المنتجات يتحكمون بميزانيات التسويق لتحقيق أهداف قصيرة المدى، ومن أجل تحول الشركة من شركة تصنع عتاد رخيص إلى شركة تقدم منتجات عالية القيمة المضافة، كان عليها تطوير علاماتها التجارية بشكل كبير، وقد ساهم السيد : ERIC KIM الذي تم تعيينه كنائب الرئيس التنفيذي للتسويق في عام 1999 الأثر البالغ في تحول الشركة من التركيز على صنع منتجات عادية للمستهلكين إلى التركيز على خط الإنتاج بصنع منتجات ذات جودة عالية، وقد قدم KIM ما أطلق عليه "التغيير الذي يقوده السوق" وهي فكرة ساعدت مدراء شركة سامسونج على النظر إلى التسويق كوظيفة هامة وحيوية في أعمال الشركة بدلا من أن تكون سلسلة من الإجراءات التي تقوم باتباعها من حين لآخر لترويج المنتجات .

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن الشركة بتبنيها مدخل الهندرة قد أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج جوهرية في الأداء، وزيادة أرقام أعمالها، إلى أن وصلت إلى تحقيق أرقام أعمال خيالية حيث وصلت قيمة أصولها نحو: 343 مليار دولار، وتأسيس مدينة كاملة في كوريا الجنوبية، بالإضافة إلى مشاركتها في تشييد العديد من المشاريع العملاقة على المستوى العالمي كبرج دبي، وهذا عن طريق الاستثمار في مواردها البشرية

¹- walid nabil iblasi , The Impact Social Media as a Marketing Tool on Purchasing Decisions(case study on SAMSUNG for electrical Home Appliances) , international Journal of managerial and research, vol 04, issue01,january2016,p20.

المطلب الثاني: تجربة شركة تويوتا في تطبيق مدخل الكايزن

شركة تويوتا للسيارات (Toyota Motor Corporation) هي شركة متعددة الجنسيات لصناعة السيارات، تأسست سنة : 1937 يقع مقرها الرئيسي في اليابان، في سنة 2017 كان هيكل الشركة يتكون من 364.445 موظفا حول العالم، واعتبارا من سبتمبر 2018 كانت سادس أكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات، وتمتلك شركة تويوتا أسماء تجارية أخرى مثل : لكزس وهينو وسايون، وتمتلك تويوتا الحصة الكبرى من دايهاتسو والتي تبلغ أكثر من النصف، وتمتلك الشركة 8.7 في المئة من أيسوزو للسيارات المحدودة، ولتويوتا حصة كبرى في السوق الأمريكية والأفريقية والشرق أوسطية⁽¹⁾.

تويوتا هي أعلى شركات صناعة سيارات ربحية في العالم وسلاحها السري هو نهج ثوري في الإنتاج وإجراءات العمل ابتكرته الشركة في الخمسينيات من القرن العشرين وأنفقت عقودا في تطويره وتحسينه وتحاول كثير من الشركات في أنحاء متفرقة من العالم محاكاة نهج تويوتا عن طريق تطبيق نظامها الأساسي في تسريع وتيرة العمل وإجرائيات الخدمات وتخفيض نسبة الهدر وتحسين مستوى الجودة، وهذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسسية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم وتقدر لهم ذلك وبين تقني مركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.

وبغية مساعدة الشركات الأخرى على تعلم القيام بتحسين متواصل لأدائها؛ قام أستاذ الهندسة الصناعية وعملياتها بجامعة ميتشغان الدكتور J.K.Liker بتقديم نتائج بحثه الذي استمر سنة كاملة في رحاب شركة تويوتا وبين مدربيها وموظفيها، وخلال سرد كامل للتفاصيل المتعلقة بثقافة الشركة وإجراءاتها والعاملين فيها، بين فيه المبادئ الرئيسية التي تستند عليها تقنيات نظام الإنتاج الذي تسير عليه الشركة والمسعى نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System) والمعروف اختصارا (TPS)².

ولا شك أن تويوتا وخبرائها كان لهم عظيم الفضل والسبق في تطوير الأساليب الإدارية اليابانية المشهود لها عالميا بالنجاح.

¹ - jeffrey K.Liker , Michael Hoseus , TOYOTA CULTURE the heart and soul of the toyota . MC Graw hille .new York.2009. p 35.

² - أحمد نبيل فرحات، بحث عن نظام إنتاج تويوتا، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008/4/4، www.hrdiscussion.com، ص2

تفوقت شركة تويوتا موتور اليابانية لصناعة السيارات على نظيرتها الألمانية فولكسفاغن في مبيعات السيارات العام الماضي، واستعادت مكانتها المحورية باعتبارها أكبر بائع سيارات في العالم لأول مرة منذ 5 أعوام، إذ عصف تراجع الطلب بسبب جائحة فيروس كورونا بمنافستها الألمانية بشدة.

وعانت شركات صناعة السيارات بفعل إجراءات الإغلاق والعزل العام لمكافحة فيروس كورونا التي منعت الناس من زيارة معارض السيارات، واضطرت مصانع الصناعات التحويلية إلى خفض الإنتاج أو وقفه، لكن تويوتا نجحت في اجتياز الجائحة على نحو أفضل لأسباب، منها السوق المحلية في اليابان والسوق الآسيوية بوجه عام التي كانت أقل تضررا من تفشي الفيروس من أوروبا والولايات المتحدة.

الفرع الأول : فلسفة تويوتا في مبدأ إلغاء الهدر

يقدم نظام "تويوتا" فلسفة واضحة لكيفية التصرف في موارد المؤسسة، وهذا عن طريق تقديم أساليب ومفاهيم جديدة للإنتاج تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات والشركات الأخرى الموجودة في الأسواق العالمية، ورفع أرباحها عن طريق زيادة مبيعاتها، وعليه يتوجب على المؤسسات زيادة حجم المبيعات وتقليل التكاليف، مما يتطلب إلغاء العمليات غير الضرورية والقضاء على الهدر، وقد حددت شركة "تويوتا" ثمانية أصناف من الهدر في العمل أو في النظام ككل :

- 1- الإنتاج الزائد (فرط الإنتاج): فإنتاج سلع لم تقدم طلبات لها يستدعي زيادة عدد العمال وتحمل تكاليف التخزين والنقل، وقد اعتبر (T.OHINO) أن هذا المصدر هدرًا أساسيًا¹.
- 2- النقل غير الضروري: وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلة بين المراكز الإنتاجية، أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو المنتجات المصنعة من أماكن التخزين أو إليها، وفي أغلب الأحيان يتسبب النقل في خفض قيمة المنتجات بسبب سوء المناولة.
- 3- الانتظار (مضيعة الوقت): يحدث ذلك عندما تكون مهمة الفرد العامل مجرد مراقبة آلة ، أو الوقوف جانبا بانتظار المواد أو قطع الغيار أو غيرها، أو عندما لا يوجد للعامل ما يقوم به بسبب وجود مخزون زائد من المنتجات، أو بسبب وجود عطب في آلة معينة .

¹ - وفاء رابيس، فرحات سميرة، رأس مال المعرفة كمورد استراتيجي في تعزيز الإبداع المنظمي لشركة "تويوتا" لصناعة السيارات نموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص: 198 .

4- المعالجة الزائدة عن الحاجة أو المعالجة غير السليمة: وتتمثل في الخطوات غير الضرورية في تصنيع المنتج، وفي المعالجة الغير الفعالة الناجمة عن استعمال مواد سيئة وتقديم تصميم غير ناجح للمنتج، وهذا يسبب حركة غير ضرورية وعيوبا في الإنتاج¹

5- المخزون: ونقصد به زيادة مخزون المواد الأولية أو السلع المنتجة، ما يمكن أن يؤدي إلى فقدان قيمتها أو تعرضها للعيوب، وبالتالي إمكانية عدم استعمالها، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى وجود هدر في إنتاج المنتجات وفقدان جودتها، وتأخر تسليمها للعملاء

6- الحركة غير الضرورية: يقصد بها كل تنقل للعمال أو حتى كل حركة عمل لا تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج، وإنما تأخذ وقت من زمن النشاط ولها تأثير سلبي على الإنتاجية والجودة وبالتالي تؤدي إلى زيادة التكاليف

7- اللاجودة: وهي المصدر الأخطر للهدر، حيث تحول نسبة مهمة من المنتج إلى فضلات، فإنتاج قطع معينة، أو إصلاحها بعد فحصها وكثرة الفضلات الناجمة عن العيوب، يعني هدر كبير في الوقت والجهد والمال

8- الإبداع غير المستثمر للأفراد العاملين: يعكس الإبداع حماسا كبيرا داخل الأفراد على تحقيق الأهداف المرغوبة فهم يسعون دائما إلى إيجاد أجوبة عن تساؤلاتهم، ومن الطبيعي أن يرغب العامل في معرفة كيفية عمل الأشياء وكيف يمكن إبتكار أشياء جديدة، وفي الحقيقة فإن عدم الإنصات إلى الموظفين في المؤسسة وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار قد يفوت عليها فرصة إدخال أفكار أو مهارات أو فرص تعلم مميزة

الفرع الثاني: أساليب التحسين المستمر ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا

جذبت تويوتا انتباه العالم أول مرة في الثمانينيات من القرن العشرين، حين اتضح أن ثمة شيئا ما تتميز به الجودة والفاعلية اليابانيتان، فقد تبين أن السيارات اليابانية تعمر مدة أطول من مثيلاتها الأمريكية، ثم إنها كانت تتطلب قدرا بكثير من الإصلاحات، وبحلول التسعينيات من ذلك القرن اتضح أن هناك شيئا ما أكثر خصوصية في شركة تويوتا مقارنة بشركات صناعة السيارات اليابانية الأخرى؛ وهذا الشيء هو أسلوب تويوتا الذي تطبقه في تصميمها والذي أدى إلى انسجام لا يصدق بين الإجراءات والمنتجات، كانت تويوتا تصمم سيارات تتميز بسرعة أعلى وموثوقية أكبر إلا أن أسعارها ظلت

¹- Shigeo Shingo, *Maîtrise de la production et méthode kanban- le cas Toyota*, éditions d'organisation, Paris, 2012, p 54.

تنافسية بالرغم من الارتفاع النسبي لأجور عمالها، ومن المحيّر أنه في كل مرة كان يبدو فيها أن تويوتا تمر بمرحلة من الضعف في قدرتها التنافسية، كانت تحدد الأسباب بسرعة قياسية ثم تعود أقوى مما كانت عليه .

وفي السنوات الأخيرة تشغل تويوتا المرتبة الثالثة بين أكبر الشركات المنتجة للسيارات في العالم بعد جنرال موتورز وفورد، وهي تباع سنويا ستة ملايين سيارة في 170 بلداً، وقد قدر محللو السيارات أن تويوتا ستسبق فورد في عدد السيارات التي تباعها عام 2005، وأنه إذا استمر معدل الاستهلاك الحالي فإنها ستتفوق حتماً على جنرال موتورز لتصبح أكبر صانع سيارات في العالم؛ وهذا ما تحقق فعلاً في العام 2020 إذ تمكنت تويوتا من انتزاع لقب أكبر مصنع للسيارات على مستوى العالم وأزاحت بذلك شركة فولسفاغن الألمانية .

ومن بين أهم الأساليب المستخدمة للشركة في الرفع من أدائها نذكر:

1- الموقع المرئي Visualization: نظام تويوتا الإنتاجي يحاول أن تكون كل الأشياء واضحة للجميع من النظرة الأولى، فتوضع اللوحات في كل موقع وتوضح عليها رسومات بيانية وجداول توضح أرقام الإنتاج يوميا وتوضح تغير الجودة والأعطال التي حدثت، وهناك جداول توضح المهام الموكلة لكل عامل، وجداول أخرى توضح المهام المتأخرة¹.

2- منع الخطأ Proof Mistake: نظرا لأن نظام تقليل الفاقد يحاول القضاء على المشاكل من جذورها فإن سياسة منع الخطأ هي أحد عناصر هذه الثقافة، فعند حدوث مشكلة لا يقال من الذي أهمل ولكن يجب التساؤل عن كيفية حدوث الخطأ وكيف نمنعه، والفكرة هنا مشابهة لعملية تصميم منتجات سهلة الاستعمال او مناسبة لطبيعة جسم الإنسان، فلإنسان من طبيعته أن ينسى وان يخطئ وتصميم الأشياء بحيث تكون فرص الخطأ معدومة، ومنع الخطأ من الأساس يحتم على المؤسسة تطوير الماكينات وأنظمة العمل بما يمنع حدوث خطأ سواء من الإنسان أو الماكينة وهذا الأسلوب يسمى باليابانية (Poka Yoka)².

3- آليات نظام تويوتا الإنتاجي: تستعمل شركة تويوتا العديد من الآليات لضبط إنتاجها، فنجد على سبيل المثال، خفض وقت التضييب، وهو تخفيض الوقت اللازم لتضييب الماكينات لإنتاج منتج مختلف، فالوقت الطويل في تضييب الماكينة يعني ضرورة إنتاج كميات كبيرة من نفس المنتج وبالتالي

¹ - www.toyota.co.jp/en/vision/. A brief investigation into the origins of the Toyota production system 2006.

² - Shigeo Shingo, op-cit, p 98.

يمنعنا من عملية سحب الإنتاج، وهناك أيضا سياسة سحب الإنتاج، فيتم الانتاج بناء على احتياج المرحلة التالية للإنتاج وليس بناء على خطة إنتاج محددة، فمرحلة الإنتاج الأولى لا تنتج إلا بإذن واحتياج من مرحلة الإنتاج التالية ؛ وهكذا حتى نهاية خط الانتاج، فلا يتم تكديس الإنتاج بين المراحل، تكنولوجيا المجموعة Group Technology:

وهي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت الانتظار والنقل، وهو ما يعرف بخلايا التصنيع Cells Manufacturing¹، وهذه الطريقة تساعد على تقليل أوقات نقل المواد من مكان لآخر وتجعل كل مجموعة من المشغلين مسؤولة عن مراحل إنتاج مختلفة لنفس المنتج فتعطيهم نوعا من المسؤولية الكاملة عن المنتج، وكذا المحافظة على بيئة العمل، والتي تعني ترتيب وتنظيم وتنظيف أماكن العمل وأدوات العمل بحيث يكون الوصول إلى الأدوات والمعلومات أمرا يسيرا ويكون الموقع مكانا جيدا للعمل وأمنا في نفس الوقت، وتسمى هذه الطريقة بـ5S نسبة إلى الكلمات اليابانية التي تعني تنظيم وترتيب وتنظيف مكان العمل .

4- إعتقاد فلسفة التوقيت الدقيق JIT (JUST IN TIME) : يعد نظام الإنتاج وفق التوقيت الدقيق فلسفة حديثة تم اعتمادها من طرف شركة تويوتا، أواخر القرن الماضي، ويعرف على أنه فلسفة موجهة لتقليل الضياع في موارد المؤسسة، كما يعتبر منهج يساعد على القضاء على العيوب خلال العملية الانتاجية، نشير أنه قد تم التعرض لهذه الفلسفة من طرف الشركة، إذ تعتبر العمود الفقري لنظام الإدارة في شركة تويوتا بالمقارنة مع باقي الماهج الأخرى.

وفي الجدول التالي سنحاول تقديم مقارنة بسيطة بين شركة تويوتا واهم الشركات الأمريكية فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه هذه الفلسفة

¹ - Jorge L. Garcia & Aidé A. Maldonado & Alejandro Alvarado & Denisse G. Rivera, Human critical success .factors for kaizen and its impacts in industrial performance, Int J Adv Manuf Technol ,p :25 ,2014.

جدول رقم (02-03) : دور JIT في شركة تويوتا

المؤسسات	الوقت اللازم لتركيب سيارة واحدة(ساعة)	المقارنة ب تويوتا	عدد العيوب في كل 1000 وحدة	المقارنة بشركة تويوتا
TOYOTA	21.83	-	196	-
Diamler chrysler	28.04	+28%	311	+58%
General Motors	24.44	+12%	264	+35%
Ford	26.14	+6%	287	+46%

المصدر: Koichi Shimizu, *Le toyotisme*, Casbah Editions, Alger, 1999

من خلال الجدول السابق يتبين التفوق الواضح لشركة تويوتا على أكبر منافسيها، حيث أن تركيب سيارة واحدة فيها يحتاج إلى 21 ساعة عمل أي بثلاثة ساعات أقل من شركة General Motors و5 ساعات أقل مقارنة بشركة Ford بينما تحتاج هذه العملية إلى زمن أطول في شركة Chrysler Daimler يقدر بأكثر من 7 ساعات من ذلك المحقق في شركة تويوتا. كما أن نسبة المعيب في شركة تويوتا تقل بـ 35% مقارنة بشركة General Motors و46% أقل من تلك المحققة في شركة Ford بينما تقدر نسبة العيوب في شركة Daimler Chrysler بأكثر من 58% مقارنة بشركة تويوتا.

الفرع الثالث: الصعوبات التي واجهت منهج الكايزن في شركة تويوتا

تمثلت أولى بوادر الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا منذ الربع الأخير من عام 2009 في اضطرابها إلى سحب عدد كبير من السيارات التي أنتجتها إرتفع عددها لحوالي 8.5 مليون سيارة بتكلفة تقدر بحوالي 5.5 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 500 مليار ين ياباني حسب تقديرات (كوهي تاكاهاشي) المحلل المالي في بنك مورجن فريمان، وذلك بسبب التكاليف المتعلقة بسحب السيارات المعيبة من الأسواق وإصلاحها والتسويات القضائية المقامة ضد الشركة، وهو ما كان له سلبيات خطيرة على ثقة عملائها ومبيعاتها ومركزها التنافسي في السوق¹.

1- أسباب أزمة تويوتا: لا شك أن سبب الأزمة الرئيسي في شركة تويوتا هو وجود أخطاء تصميمية وتصنيعية وقعت في بعض السيارات التي تنتجها شركة تويوتا يمكن إيجازها باختصار في النقاط التالية:

¹ -Koichi Shimizu, *Le toyotisme*, Casbah Editions, Alger, 2009, p321.

- سوء تركيب الغطاء المبطن للسيارات، مما يجعل دواسة الوقود تعلق في ذلك الغطاء أحيانا، وهذه المشكلة كانت السبب في أولى عمليات سحب السيارات من الأسواق؛
- عيب تصنيعي في مكابح بعض السيارات الهجينة التي تعمل بالوقود والكهرباء في الوقت نفسه؛
- خلل في نظام المقود بسيارات كورولا، وهي أكثر موديلات تويوتا مبيعا، وكذلك سيارات كامري؛ تسرب في أنابيب الوقود تسبب في استرجاع مليون سيارة بالولايات المتحدة واليابان؛
- مشكلة السجاد الأرضي حيث يلتصق السجاد الأرضي القابل للنزع أحيانا بدواسة السرعة ويشد عليها متسببا في استمرار سير السيارة رغم الفرملة مما تسبب في حوادث مميتة في الولايات المتحدة كان أهمها موت 04 أشخاص من عائلة واحدة في كاليفورنيا على متن سيارة كورولا سنة 2010.

2- إنعكاسات الأزمة على أسلوب الكايزن لدى شركة تويوتا: من الملاحظ أن أغلب السيارات التي تم سحبها ووجد بها عيوب فنية هي سيارات مصنعة خارج اليابان. الأمر الذي يطرح عدة تساؤلات عن الأسباب الخفية التي تقع وراء حدوث أزمة تويوتا أواخر 2009 والتي مازالت انعكاساتها مستمرة إلى اليوم. ومن التدايعات الخطيرة التي باتت تواجه أسلوب الكايزن لدى شركة تويوتا يمكن حصرها في العديد من النقاط من أبرزها، عدم قابلية نقل ثقافة الكايزن إلى خارج اليابان وفق منظور الثقافة اليابانية، فقد يكون السبب هو عدم قدرة شركة تويوتا على نقل ثقافة ومفهوم الكايزن خارج بلدها الأم، فالكايزن هو الذي منح شركة تويوتا الريادة العالمية في الجودة، حيث توسعت نشاطات الشركة وافتتحت عدة مصانع تابعة لها خارج اليابان بلغ عددها 42 مصنع، وتشغل فيها عمالة غير يابانية، وهي عمالة غير عارفة أو ملمة بمفهوم الكايزن الذي تقوم عليه جودة منتجات تويوتا. خصوصا وأن لدى هذه العمالة ثقافات مختلفة عن الثقافة اليابانية. إذ كان يلزم لشركة تويوتا أن ترسخ ذلك المفهوم في عقول عمالها الأجانب تاليفيا للخلل الذي حدث لجودة منتجاتها، خاصة وأن مفهوم الكايزن كان واء الميزة التنافسية التي تحوز عليها تويوتا، هذا بالإضافة إلى الأتمتة المبالغ فيها في مصانع ومنتجات تويوتا، ففي منتجات تويوتا مثلا توجد حوالي 70 رقاقة إلكترونية من رقائق الكمبيوتر في سيارات تويوتا الأكثر مبيعا تعالج المعلومات وترسلها عبر شرائح أخرى إلى إدارة التحكم في المحرك وبالتالي فهي على درجة كبيرة من التعقيد¹. وقد طغى هذا التطور التكنولوجي الكبير على مفهوم الكايزن²، حيث أن مفهوم الكايزن منذ المراحل الأولى لتصنيع أجزاء السيارة وصولا إلى مرحلة تجميعها

¹ - Jeffrey.Liker, *Le Modèle Toyota- 14 Principes Qui Feront La Réussite De Votre Entreprise*, Pearson Education, paris,2007, p 250.

² - YAHIAOUI Moufida, *JAT: une nouvelle approche de gestion de la production pour l'entreprise*

الذي يعطي صورة كاملة لكيفية عمل المحرك الإلكتروني وبالتالي معالجة مفهوم السلامة. وهنا يجب التنويه إلى أن الشركة تفتقر إلى العامل البشري الذي لديه رؤية شاملة لأجزاء المحرك وكيفية تفاعلها بعضها مع بعض.

وقد طرح وجود مشاكل فنية في سيارات تويوتا تساؤلات أخرى عن مدى فعالية دوائر مراقبة الجودة في شركة تويوتا، وهو ما يفرض بالتالي عليها إيجاد مفهوم آخر مكمل لمفهوم الكايزن. لذا يجب على تويوتا أن تعمل على إيجاد نظام جديد "يجمع بين الإنسان والآلة" يتمم فلسفة الكايزن يتعامل مع الصورة الكاملة لنظام سلامة المحركات بدلا من النظر من منظور ضيق يقتصر على معالجة الأجزاء الصغيرة

في الأخير نجد أن شركة تويوتا قد ابتعدت عن منهج القيمة التي تعتمده فلسفتها الإدارية الرشيقة، ويتضح ذلك من خلال ضعف اهتمام الشركة بعملائها وذلك من خلال ما قاله ريزو يوشيكواوا، أستاذ إدارة التصنيع في جامعة طوكيو حين قال: "أصبحت تويوتا مفتخرة للغاية بأنظمتها الصناعية، وبمفاهيمها مثل "التطوير المستمر أو الكايزن" و"الإنتاج في الوقت المناسب time in just" مما أدى إلى شعورها بالكبر، لقد نسيت أهم شيء ألا وهو العملاء. ويتضح ذلك من خلال ضعف التوجه السوقي للشركة الذي يركز على حاجات ورغبات العملاء وتبنيها بشكل أكبر للتوجه الإنتاجي الذي يركز على كم وجودة المنتجات. وفي هذا الصدد علق بعض الاقتصاديين بمناسبة أزمة شركة تويوتا بأنه يخشى أن تصبح الشركة مولعة بالهندسة المتطورة لدرجة أنها تهمل نقاطا تروق للمستهلكين مثل التصميم وسهولة الاستخدام.

المطلب الثالث: تطبيق الكايزن في شركة آبل

شركة آبل شركة أميركية متعددة الجنسيات، تقع في مدينة كوبرتين بولاية كاليفورنيا على الساحل الغربي للولايات المتحدة، وهي متخصصة في تصميم وتطوير وبيع الأجهزة الإلكترونية وبرامج الحاسوب والحواسيب الشخصية، تأسست شركة آبل سنة 1976 على يد كل من ستيف جوبز وستيف وزنيك ورونالد واين، واختصت في بيع حواسيب آبل أي الشخصية، وأدرجت في 3 يناير/كانون الثاني 1977 باسم "آبل كمبيوتر إنكوربريشن"، لكن كلمة "كمبيوتر" أزيلت من اسم الشركة في 9 يناير/كانون الثاني 2007 بما يعكس توجهها للتركيز على الإلكترونيات الاستهلاكية بعد طرحها آيفون، أول هاتف في سلسلة هواتفها الذكية.

الفرع الأول: الكايزن في التوظيف بشركة آبل

تعتمد شركة آبل على نظام فريد من نوعه في التوظيف، وهو ما تبناه رئيس الشركة "ستيف جوبز" حيث يوظف أفضل الأشخاص في مجال محدد جدا، ولا يطلب منه أن يقوم بأية وظيفة أخرى، فقد كان "روم جونسون"¹ نائب رئيس عمليات التجزئة في الشركة مسؤولا عن إختيار مواقع المتاجر والخدمات وكذا تصميم المتجر، لكن لم يكن له أية سلطة على المخزون في المتاجر التي يديرها، وهذا الأسلوب في العمل يختلف كليا عن أسلوب كثير من الشركات التي تكون فيها الوظائف منفتحة عن بعضها بشكل أكبر كما أن هناك تعاون بين الوظائف، ويبلغ عدد موظفي شركة آبل 60400 موظف يعملون بشكل دائم بالإضافة لوجود أكثر من 2900² موظف بشكل عقود مؤقتة، وتقدر الرواتب الكلية لموظفي الشركة 3.2 مليار دولار لكل ربع سنة، هذه الأجور وكذا المكافآت التي تصرفها الشركة على موظفيها خلق نوع من التحفيز الذي ساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم.

بالإضافة إلى تحسين الأجور، عمدت الشركة لنوع آخر من التحسين المستمر لأداء موظفيها، تمثل أساسا في أسماء مميزة لبعض الوظائف التي يشغلونها، من أهمها: عبقرى الماك، قائد عبقرى الماك، مساعد مدير متجر آبل، مهندس برمجيات متدرب، مهندس ضمان جودة البرمجيات.

الفرع الثاني: مساهمة الموظفين في شركة آبل لتكريس مدخل الكايزن

باعتبار أن مدخل الكايزن يتعلق أساسا بتغيير مستمر في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، وهذا ما فرض على شركة آبل بالضرورة إعطاء اهتمام خاص بأداء مواردها البشرية، مما ترتب عليها إعادة النظر في علاقات العمل، وأدى كذلك إلى تغيير في أسلوب الأداء البشري، ومنه ضرورة امتلاك بعض الأدوات التي ساعدت الأفراد العاملين في الشركة في تحديد التغييرات، ومحاولة التقليل من حدة الصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير، ولهذا فقد عمدت الشركة بالتنسيق مع موظفيها في تحسين أدائهم بانتهاج مدخل الكايزن، عن طريق مجموعة من الإجراءات نبرزها في مايلي:

- إتخاذ قرارات إدارية من شأنها تحسين أداء الشركة، وغرس قيم العمل الجماعي لدى أفرادها العاملين؛

¹Abdelkader Djeflat and Assya Khiaat , L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie, Ad machina L'avenir de l'humain au travail,

<https://www.erudit.org/en/journals/admachina/2020-n4-admachina05987/1076717ar.pdf>

²- الموقع الإلكتروني لشركة (آبل)، متاح على الرابط : www.apple.com

- الاعتماد على العمل الموحد لإجراء التحسينات المستمرة، حيث يكون العمل كفريق واحد مع التعليم الوظيفي والتدريب المستمر،
- العمل على تأهيل قادة الأقسام بشكل مستمر، ونقل معارفهم للآخرين؛
- تكريس روح النجاح لدى موظفي الشركة من خلال خلق روح الإبداع لديهم؛
- حرص الشركة في الحصول على المزيد من الدعم وتأييد الجهود الرامية إلى تحسين الأداء بالإضافة لخلق نظام اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- اعتمدت الشركة أسلوب الانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس وظيفي إلى التنظيم على أساس فرق العمل، وإرساء روح التغيير المستمر لدى أفرادها العاملين؛
- كما حرصت الشركة على تطبيق مدخل الكايزن في التغيير، من خلال تطبيقها للعديد من الأبعاد التقنية والاجتماعية، خاصة من خلال التخلص من كل أشكال الهدر في العمليات قدر الإمكان مما أدى إلى تحسين العمليات من حيث الزمن والتكلفة والجودة، في حين تمثلت الأبعاد الاجتماعية من خلال قدرتها على التغيير في ثقافة العاملين والشركة ككل، بانتهاج أسلوب التعليم المستمر واعتباره جزءاً لا يتجزأ في مدخل الكايزن¹، أين يتعلم الفرد العامل في الشركة كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه، وتجدر الإشارة هنا أن الكايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة فقط، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المؤسسة ويعتمد هذا المدخل إلى تأكيد التعلم التنظيمي، حيث يتكرس لدى الأفراد العاملين أفكار الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون الحاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.

الفرع الثالث إستخدامات الشركة للكايزن لتحسين أداء العاملين

تتعامل إدارة الموارد البشرية في شركة آبل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر الموارد عرضة للتأثير فهذه الإدارة تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في الشركة الذي يعد العمحرك لجميع الأنشطة الأخرى، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل الكايزن ببناء الفرق الدارة ذاتياً، من خلال

¹- السلمي علي، إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص323.

المشاركة والتعاون مع العاملين، لذلك فقد تطلب تطبيق الكايزن في شركة آبل العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تحسين مستويات أداء عمالها من بينها:

1- الإعتدال على فرق العمل المدارة ذاتيا : ويقصد بها إختيار مجموعة من الموظفين الذين يتميزون بمهارات متبادلة، يتشاركون المسؤوليات لتقديم خدمات للزبائن، ويقدم فريق الإدارة الذاتية الكفاءة العديد من الفوائد للشركة، حيث تؤدي الإستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها العاملون في الفريق إلى زيادة تحفيز العاملين وتلبية حاجات الوظيفة، ويتم توظيف العاملين وينظر إلى مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي للشركة ككل .

2- تبني مهارات بناء الفريق : سعت شركة آبل منذ أمد بعيد إلى تكريس عملية بناء الفريق، والتي كانت عملية إدارية وتنظيمية خلقت من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، ومتفاعلة هدفت من خلالها تكوين مجموعة عمل ملتزمة وقادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة .

3- التحسين المستمر لمهارات القيادة : سعت شركة آبل لإنتهاج مدخل الكايزن في تحسين أداء مواردها البشرية من خلال رائدها "ستيف جوبز"¹ الذي حول الشركة من شركة عادية إلى إحدى الشركات الرائدة في العلم في إختصاصها، وهذا بفضل حنكته في التسيير وأفكاره الإبداعية، التي ساهمت في تطوير الشركة وتحسين أداؤها، إذ قامت الشركة بتوظيف أكثر من 75 ألف شخص في أنحاء العالم. غالبية عمالي آبل هم في الولايات المتحدة، لكن لشركة آبل قدرا هائلا من فرق التصنيع والمبيعات والتسويق والمنظمات الداعمة في جميع أنحاء العالم، مع بعض العمليات الهندسية في باريس وطوكيو. يشمل موظفوا شركة آبل العاملين في الشركات التي امتلكتها شركة آبل وكذلك فروعها مثل شركة فايل ميكار وشركة براي بيرن كابيتال.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة كيفية تأثير المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي المتمثلة اساسا في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكايزن، اين تم تقديم الضوابط والقواعد الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تبني المؤسسة لمدخل الهندرة، وضرورة انتهاج العديد من الخطوات

تاريخ الإطلاع: <https://www.tech-wd.com/wd/2012/07/07/apple-employee-salary-2021/12/09> -¹

والضوابط الأساسية كإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم العمليات، وبالتالي إحداث تغيير جذري يمس كل أقسام المؤسسة، وتم التركيز على تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال إعادة النظر كلياً في أساليب التوظيف والتدريب والتعليم، بغية الوصول لأداء أفضل .

ثم ركزنا فيما بعد على الكايزن أو النموذج الياباني للتحسين المستمر ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من منطلق أن التحسين المستمر لأداء المورد البشري النابع من الفكر الياباني يعتمد بصفة أساسية على انتهاج إستراتيجية الإدارة من موقع الحدث، وتكريس أسلوب فرق العمل في المؤسسة، إضافة لضرورة إتباع التحسين المستمر في التدريب والتعليم والترقية، وكذا التقليل من الهدر في التكاليف سواء ما تعلق الأمر بتكاليف التسيير أو حتى التقليل من الهدر في الوقت .

في الأخير تم التطرق إلى بعض النماذج الرائدة من شركات عالمية إنتهجت هذه المداخل ونحجت إلى حد بعيد في تحقيق أهدافها وتحسين أداء مواردها البشرية .

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية لواقع تأثير المداخل

الحيثة للتغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية

تمهيد :

بغية التحقق من أثر وفعالية المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الجزائر تم إختيار مجموعة من المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية خنشلة بما هو متاح للباحث، وهي مؤسسة كشرود للبناء والأشغال العمومية، ومؤسسة أقمشة الشرق، ومؤسسة سونلغاز خنشلة والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع مايجري في المؤسسات محل الدراسة .

أين تضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : التحديد الإجرائي للدراسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان

المبحث الرابع : مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة

المبحث الأول التحديد الإجرائي للدراسة

سيتم في هذا المبحث رسم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي إعتدها الباحث في تحديد المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة الميدانية .

المطلب الأول : نبذة عن المؤسسات المستهدفة من الدراسة

أشتمل المجال المكاني للدراسة على مؤسسة "كشروود"، مؤسسة "أقمشة الشرق"، ومؤسسة سونلغاز كلها مؤسسات متواجدة على مستوى ولاية خنشلة، وفي مايلي نبذة عن كل منها:

الفرع الأول : نبذة عن مؤسسة سونلغاز خنشلة

تم إنشاء مديرية التوزيع لولاية خنشلة سنة: 1986 بعد ترقية المدينة إلى ولاية حيث كانت تتبع قبل هذا التاريخ إلى ولاية أم البواقي تعمل على عاتقها عدة مهام ومسؤوليات وتحظى بعدة صلاحيات هامة وهي كالتالي:

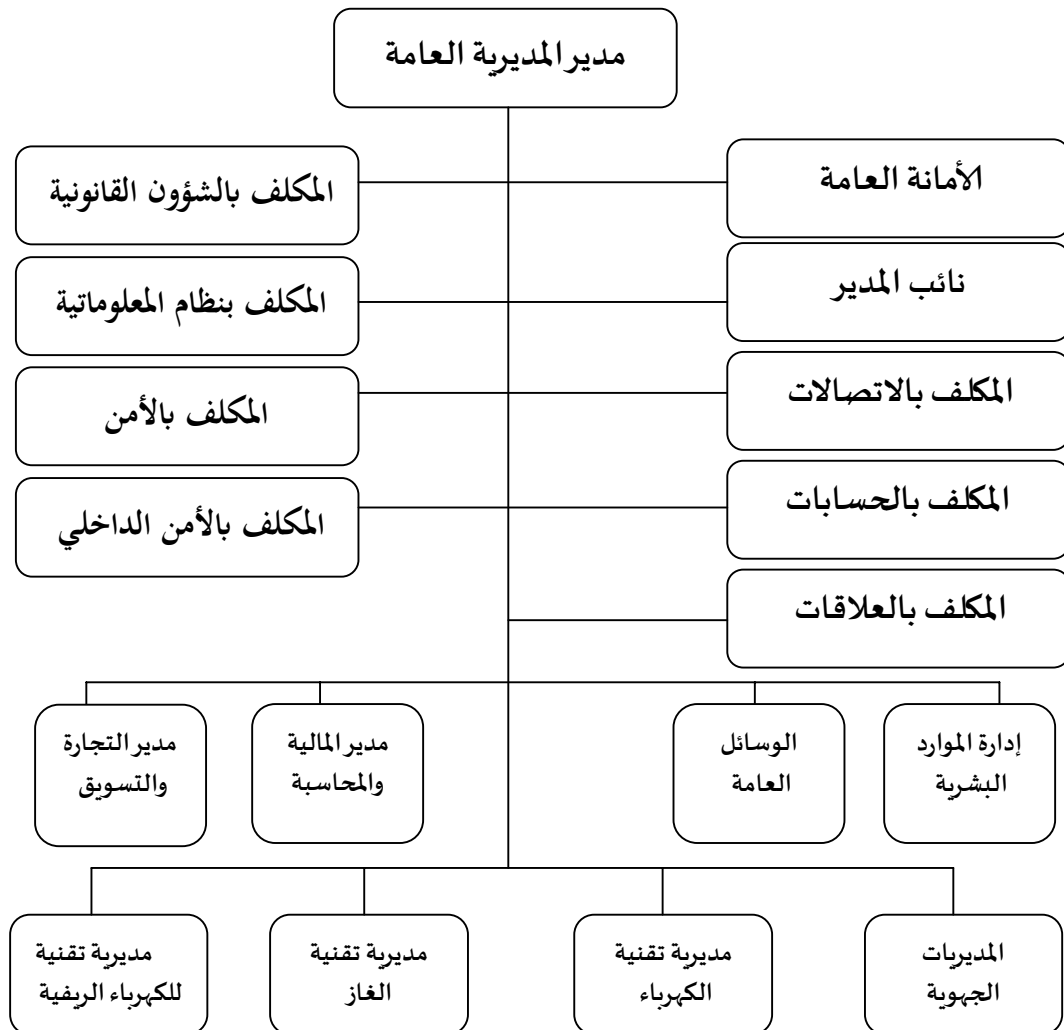
- 1- المساهمة في إعداد السياسة العامة الخاصة بالإدارة للتوزيع فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للزبائن، تطوير المبيعات واسترجاع الديون....الخ.
- 2- تنفيذ السياسة التجارية للشركة ومراقبة مدى تطبيقها.
- 3- الاستجابة لطلبات الزبائن من صنف MT/BT و MP/BP المتعلقة بالتوصل في ظل أحسن شروط التكلفة الآجال، وتزويدهم بالنصائح.
- 4- إعداد وتنفيذ برامج تطوير المنشآت والصيانة واستغلال الأشغال.
- 5- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات ذات العلاقة بنشاطات التوزيع.
- 6- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة للنشاط.
- 7- ضمان تمثيل الشركة على المستوى المحلي.
- 8- إعداد برامج الأشغال ذات العلاقة بمهامها والتكفل بتنفيذها على اتمم وجهه. وفيما يخص تنظيم أعمالها وتحقيق الأداء المطلوب، فالهيكل التنظيمي المعتمد

عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز للولاية خنشلة.

يمزج الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز للشرق بخنشلة بين التنظيم الكلاسيكي حسب الوظائف والتنظيم حسب المنتج، وتتكون من المدير العام إضافة إلى ثمانية أقسام وشعب تسهر على التنسيق فيما بينها وتبادل المعلومات بشكل دائم ومستمر، قصد تحقيق أهدافها والمهام المكلفة بها على أحسن وجه وبأكبر كفاءة وأقل تكلفة ممكنة لراحة زبائن المؤسسة.

يتمتع هذا التنظيم بمزايا ويتوفر هذا النوع من التنظيم على معيارين مهمين من معايير الفعالة وهما:

تكوين أكبر عدد ممكن من المراكز المسؤولة عن طريق جعل كل منتج في مصلحة مستقلة والمنافسة الداخلية بين المنتجات، ويوضح الشكل أدناه، الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع خنشلة الشكل رقم: (01-04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغازسونلغاز



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الهيكل التنظيمي المعتمد

تبعاً للهيكل التنظيمي المبين أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة تشمل على:

* مدير المديرية للتوزيع: ومن مهامه

- إمضاء الشيكات

- عقد الاجتماعات

- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة).

اتخاذ القرارات التسييرية، وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

* الأمانة العامة: وهو مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل:

- استقبال الزوار وتحديد المواعيد.

- استقبال البريد الوارد، وإرسال البريد الصادر وتسجيلهما.

- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات.

* قسم تقنيات الغاز: يشتمل هذا القسم على ثلاثة مصالح تتعاون وتعمل بالتنسيق فيما بينها

على تنفيذ المهام الموكلة إليها، حيث ينسق وتتبادل المعلومات مع هيئة الأقسام وكذا المصالح في سبيل

تحقيق الأهداف المسطرة وهي:

- مصلحة مراقبة استغلال السكان .

- مصلحة سير الشبكات.

- مصلحة صيانة الغاز.

دورها:

- إعداد صيانة المنشأة ومراقبة مدى تنفيذها.

- إعداد المخطط الرئيسي للإدارة الجهوية .

* قسم العلاقات التجارية: يشغل هذا القسم ما يزيد عن نصف فريق العمل لدى مديرية التوزيع

فرع خنشلة، كما توجه له كذلك ميزانية ضخمة ومعتبرة نظراً لمكانة هذا القسم، ووجود عدة فروع في

الضواحي مثل البلديات والدوائر لتغطية الطلبات وخدمة الزبائن مشتملا مصطلحين (مصلحة الزبائن، مصلحة التقنية التجارية)

دورها:

- تتكفل هذه الهيئة وتسهر على الرقابة في المجالات التالية:

- إعداد عقود الاشتراك والسهر على مطابقتها للمعايير المعمول بها.

- احترام إجراءات التوصيل والخدمات، بما فيها من ذلك عقود الأشغال ابتداء من تقديم الزبون

للطلب وصولا إلى توفير الخدمة وتسيير حسابات الزبائن بما فيها في ذلك الجرد .

- إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها.

* قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية، كما أن رئيس قسم المحاسبة والمالية بمديرية التوزيع يقوم بمراقبة جميع مصالح القسم ومتابعتها باستمرار والحرص على إنجاز جميع الأعمال بصفة دقيقة، هذا على غرار المهام التالية:

- يقوم بعملية التدقيق ومراقبة الحسابات وكذا التنسيق بين مختلف النتائج.

- تحضير الميزانية وإعداد جدول حسابات النتائج.

- إجراء إتمادات الاستثمار.

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية المتعلقة بالأجور والرواتب والمداخيل

* قسم الموارد البشرية: وهو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم وحتى ما بعد التقاعد، حيث تقوم بالإضافة للتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور، مكافآت... إلخ) بوضع مخططات للتقويم للعاملين وضمان علاقات دائمة مع طب العمل والنقابات العمالية وغيرها.

بالنسبة لتسيير الموارد البشرية والذي يمثل محور دراستنا، نلاحظ أن قسم الموارد البشرية في المؤسسة يشغل حيز مهم لما له من أهمية، ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية تلك العملية الخاصة بتوظيف الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لإعطاء الشركة أهمية كبيرة للتكوين والتحسين المستمر لأداء أفرادها العاملين، وهذا من خلال خلقها لمصلحة مستقلة متخصصة فقط في التكوين وتحسين المستوى، يتمثل دورها الرئيسي في القيام بتلبية حاجيات

المؤسسة من يد عاملة مؤهلة، وضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال إضافة للتكفل بعملية التشغيل أو التوظيف، ويكون تحت إشراف رئيس قسم الموارد البشرية وتحت مسؤولية مدير المؤسسة.

الفرع الثاني : نبذة عن مؤسسة كشرود خنشلة

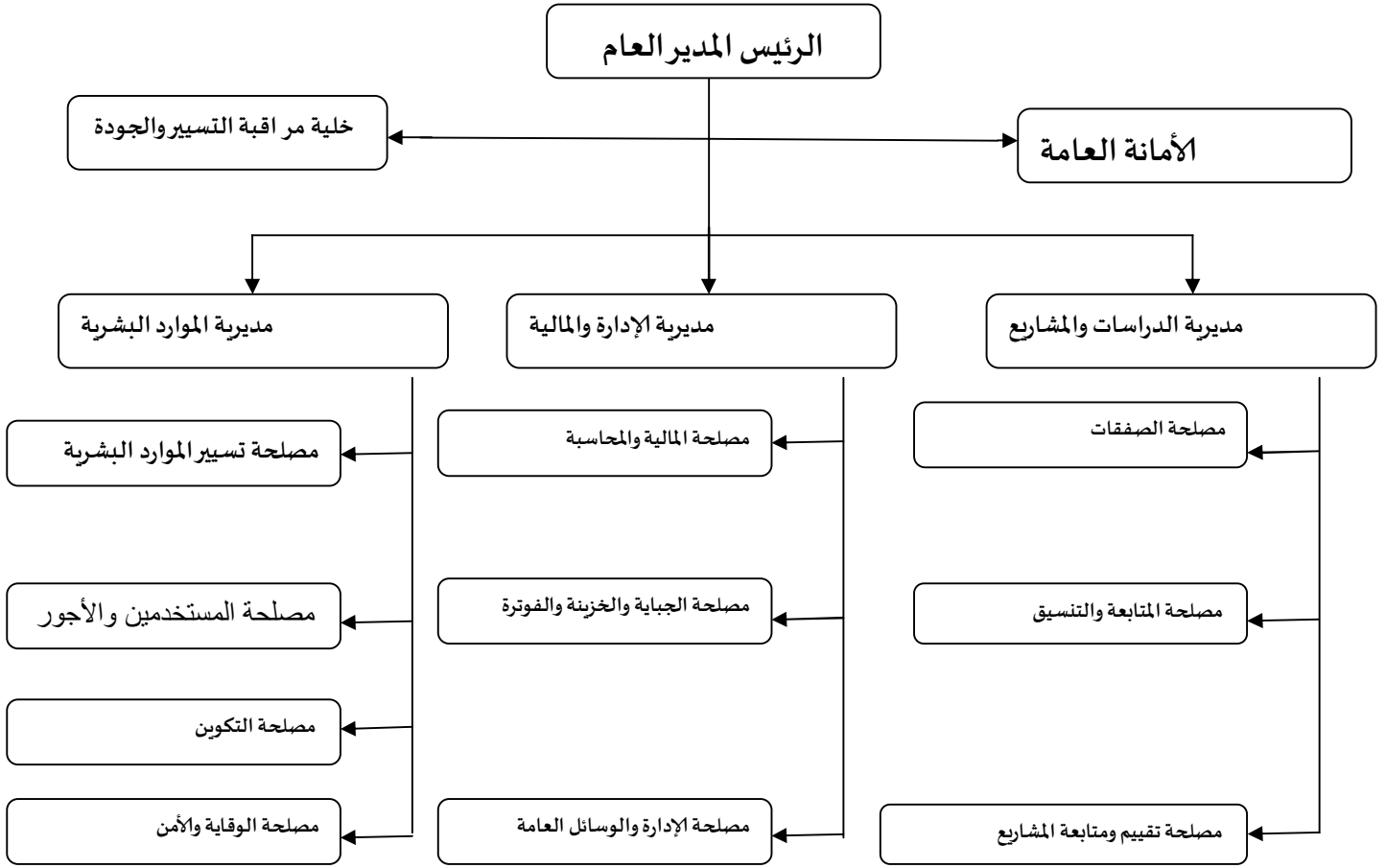
تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية كشرود، أحد المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية والري، تعود نشأتها إلى سنة 1976 بناء على القرار رقم : 109 المؤرخ في 1976/03/23 الصادر عن السيد والي ولاية أم البواقي، في سنة 1982 عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا، أين تم وضع مخطط إنمائي قصد تعزيز وتقوية نشاطها الإنتاجي، وفي سنة 1989 تم تحويل مقر المؤسسة إلى المنطقة الصناعية بولاية خنشلة، وفي سنة 1996 تم اقتراحها ضمن المؤسسات العمومية المستقلة وتحويل قانونها الأساسي تماشيا مع السياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف الدولة، ولهذا الغرض فقد تم إعادة تحديد رأس مالها المقدر ب: 8000.000.00 دج وأصبحت المؤسسة مستقلة تحت وصاية الهولدينغ العمومي الجهوي الجنوبي الشرقي بسكرة.

بالنسبة للموارد البشرية، وطبقا لمخطط التوزيع الموقوف بتاريخ : 2021/12/31، يتضمن تعداد المؤسسة: 31 إطار، 23 عون تحكم، 320 عون تنفيذ، أي بمجموع إجمالي: 374 مستخدم.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- تحقيق الأرباح من خلال مضاعفة الإنتاج وتنويعه عن طريق البحث عن إمكانية توسيع وحداتها في السوق،
- السعي لاكتساب زبائن جدد وتحقيق ميزة تنافسية،
- المحافظة على الزبائن من خلال تزويدهم بالطلبات والكميات المحددة وفي الوقت المتفق عليه،
- إتهاج أساليب تكنولوجية حديثة تتماشى والتطورات العالمية في الاختصاص،

الشكل رقم (02-04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كشرود



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الهيكل التنظيمي المعتمد

• إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كشرود:

إن سعي المؤسسة للإستثمار في مواردها البشرية عن طريق وضع برنامج للتعليم والتدريب المستمر لغرض الوصول لتحسين الأداء، وضع الفرق ضمن قيد الكفاءات البشرية الجماعية المتنوعة والعمل على تحديد الكفاءات الفردية وتنميتها، مما يساهم في التغيير من طرق العمل المتبعة وإدارة الوقت، كسب ولاء العملاء، إمتلاك مزايا تنافسية والقدرة على إستخدام التقنية الحديثة في إتمام أعمالها، ما يجعل هذا السعي بمثابة رسم مسار لعملية التغيير التنظيمي المعتمدة على العنصر البشري في ظل إقتصاد مبني على اللاملوس .

من خلال ما تم ملاحظته، اتضح لنا بشكل جلي أن المؤسسة تعمل على تقييم الكفاءات البشرية بالإعتماد على معايير مقسمة لمجموعات تمنح على كل مجموعة نقاط محددة، تمنح هذه النقاط من المجال الأول على المعايير المتعلقة بحجم وجودة الأداء، الإنضباط، القدرة على التكيف وروح المبادرة في

حين تمنح النقاط في المجال الثاني على المعايير المتعلقة بالقدرة على التحسين المستمر والمحافظة على الموارد لتحقيق الهدف المنشود، وتكون النقاط الممنوحة في هذين المجالين متباينة بين الكفاءات وفقا للتوزيع القائم على ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، وتعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمثابة مدخلات يتم من خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والوقوف على الطرق والسياسات المستخدمة في تسيير كفاءاتها .

الفرع الثالث : نبذة عن مؤسسة أقمشة الشرق DARPEST

أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بموجب المرسوم رقم : 66/218 بتاريخ : 1965/07/21 في إطار الشركات الوطنية للتكفل بتسيير واستغلال الوحدات التي خلفها الإستعمار الفرنسي، بعد ذلك توجهت الدولة لإقامة العديد من المراكز الصناعية على مستوى ولايات الوطن وهذا لغرض إمتصاص البطالة وتشغيل اليد العاملة.

وتعتبر مؤسسة أقمشة الشرق (DRAPEST) الكائن مقرها بولاية خنشلة، من المشاريع الصناعية التي أقامتها الدولة لتسريع وتيرة التنمية المحلية في الولاية .

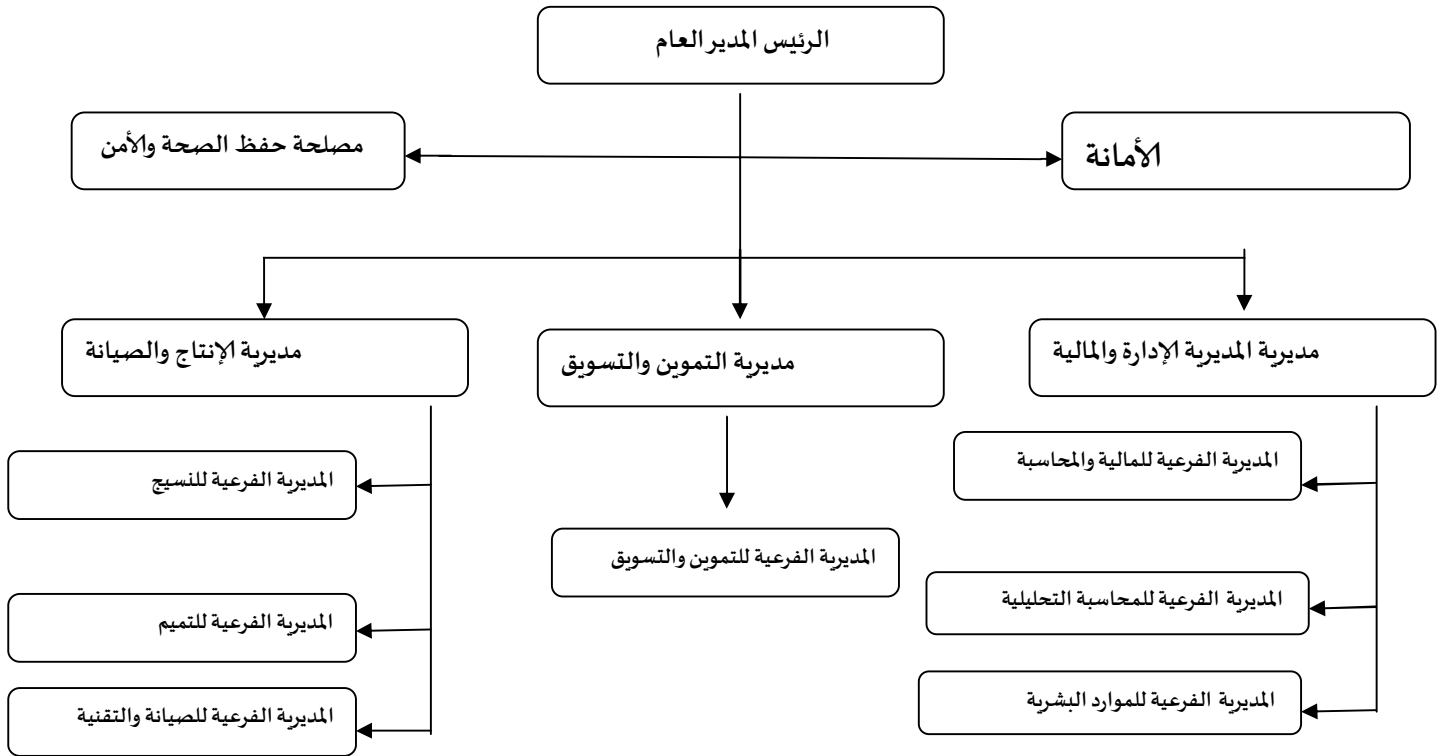
كأي مؤسسة لها أهداف على الصعيدين الداخلي والخارجي، ومبرر وجودها هو تحقيقها للأهداف

التالية :

- تحقيق الأرباح ومضاعفة الإنتاج وتمويل السوق الوطنية بالنسيج،
- تحسين المنتج الوطني،
- المحافظة على الزبون من خلال تزويدهم بالطلبات المحددة،
- التقليل من حدة البطالة، خاصة فئة الشباب الحاملين للشهادات، .

وفي مايلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم: (03-04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمشة الشرق



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الهيكل التنظيمي المعتمد

• الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تسهر المؤسسة على جذب وتوظيف الموارد البشرية، والمحافظة عليها وتطويرها، و تسيير الأنشطة المنوطة بها بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين والتكوين .

فبالنسبة للتكوين تسمح الإجراءات المتعلقة بتحديد وإعداد سياسة التكوين للأفراد العاملين في المؤسسة بمعرفة تقييم مهاراتهم من خلال الإعتماد على بطاقة التقييم السنوي لمختلف التصنيفات في المستويات الإدارية للإطارات، وأعوان التحكم، وكذا أعوان التنفيذ، إضافة لتحديد الفارق في المهارة (العجز) بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية وتطبيقية وسلوكية وما هو متوفر لدى الفرد من إمكانيات، مع ضرورة العمل على تحسين الكفاءات والمؤهلات لكل فرد وإكتسابها للقيام بهامه، إذ يعد مدير الموارد البشرية المسؤول المباشر على إعداد الكشوفات المتعلقة بتقييم المهارات ويساعده في ذلك مسيري الوحدات التنظيمية .

أما بالنسبة للتوظيف، فعند شغور منصب معين في المؤسسة، تحدد المصلحة المعنية إحتياجاتها الضرورية من الأفراد، وترسل طلبا لندلظ لمصلحة المستخدمين والتي تقوم بدراسة الطلب للتحقق من توفر الشخص المناسب لهذا المنصب، فإذا تم تعيينه يستوجب مباشرة إعداد تكوين قصير المدى لمعرفة إمكانياته قبل ترسيمه في المنصب المطلوب، أما بالنسبة لحركية الأفراد العاملين في المؤسسة، فنجد أن جميع المسؤولين في المؤسسة يساهمون في تحديد إحتياجاتهم من الكادر البشري.

أما بالنسبة لنظام المنح والعلاوة، فيتم تقييم الفرد العامل شهريا من قبل رؤسائهم المباشرين، من خلال ملأ بطاقة المنحة والتي تحتوي على العديد من المؤشرات والمعايير المحددة للتقييم، حيث تعتمد على الأداء من حيث مردودية العمال وتتراوح ما بين (0-4%) ومدى تحقيقهم للأهداف المرتبطة بالوظيفة، من حيث المسؤولية ومدى إحترامهم للتعليمات وإجراءات العمل والقوانين (0-2%)، ومن حيث سلوكياتهم داخل المؤسسة (0-2%)، ومن حيث التنظيم (0-2%).

المطلب الثاني : تحديد الجانب المستهدف من الدراسة (المجال البشري والمجال الزمني)

يشمل المجال البشري للدراسة مجموع المستخدمين والعمال لمؤسسات : سونلغاز، كشرود أقمشة الشرق لولاية خنشلة، التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية، وفي مايلي تقديم للوضعية الخاصة بعدد المستخدمين في كل مؤسسة موقوفة إلى غاية : 2020/12/31 :

المؤسسة	عدد العمال	ملاحظات
مؤسسة سونلغاز خنشلة	208	منها : 25 إطار، 183 عون
مؤسسة كشرود خنشلة	130	منها : 72 إطار و 58 عون تنفيذ
مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة	152	منها : 38 إطار، 52 عون تحكم، 173 عون تنفيذ
المجموع	490	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على المعلومات المقدمة

أما بخصوص الجانب الزمني فقد تم تقسيمه زفقا لمقتضيات الدراسة، والتي تمحور موضوعها حول المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، وفق شقيه النظري والتطبيقي.

حيث تمت الدراسة التطبيقية من خلال العديد من المراحل تمثلت في مايلي :

إنطلق الباحث في الجانب الميداني للدراسة بداية شهر جانفي لسنة 2021 إلى غاية شهر جويلية 2021 حيث تم في هذه المرحلة مايلي: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات المناسبة واللائمة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الإستبيان)، إلى أدوات التحليل الإحصائي، تصميم الإستبيان ثم توزيعه واسترجاعه، تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

سنستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح: أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينته

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الأساسية للدراسات التطبيقية، فهو يضم كل الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي تهتم الدراسة والتي يمكن تعميم النتائج عليها، كما يمكن التعبير عنه بأنه مجموعة الأفراد المؤسسات أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة¹.

اما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس والتي تقتصر عليها الدراسة². ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لموضوعنا، ويهدف تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة مختارة من مجتمع يضم 03 مؤسسات ويعود سبب اختيارنا لهذه المؤسسات دون سواها في كون الولاية تفتقر لمؤسسات كبيرة تكون محل دراستنا، إضافة لكون معظم المؤسسات الخاصة مؤسسات عائلية لا يقل عدد أفرادها العاملين عن 15 فرد، وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع حسب معادلة ستيفن ثامبسون والتي تصاغ بالشكل التالي:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]} \right]$$

حيث: Z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5.

N: حجم المجتمع.

وبإدخال حجم المجتمع (N=490) ومختلف معاملات الثقة والمعاملات الإحصائية تم التوصل أن حجم العينة المعتمد عليه يجب أن لا يقل عن (n=216)، تم توزيع 300 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للحصول على حجم العينة المطلوب، حيث تم التواصل مع كل مبحوث عن طريق

¹-Diane C. Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics, Without Edit, USA, 2009, p. 82

²-Robert M. Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, 2009, p. 70

اللقاءات المباشرة مع العمال، وذلك من أجل التأكد من الإجابة عن كل فقرات الاستبيان بكل موضوعية، وبالتالي فحجم العينة النهائي والمعتمد في الدراسة هو (n=294)، وحسب معادلة ستيفن ثامبسون المعتمدة فحجم العينة جد كافي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزا مراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبليغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك في مايلي :

الفرع الأول: تحديد أداة الدراسة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية، الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية خاصة مع أزمة كوفيد 19، على عكس الاستبيان الذي يسهل الحصول عليها.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يتماشى مع فرضيات الدراسة لقياس الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، أين تم اختيار محاوره وعباراته بدقة للتمكن من إيجاد إجابات دقيقة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها، وبالتالي استخلاص النتائج ومحاولة تقديم بعض التوصيات التي تخدم المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص وجميع المؤسسات الأخرى بشكل عام.

الفرع الثاني: عرض تصميم أداة الدراسة

بالنسبة لتصميم الإستبيان فهو مكون من جزأين، جزء موجه للتعرف على خصائص وسمات الأفراد عينة الدراسة، وجزء ثاني موجه لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يتعلق المحور الأول منه بمفهومى الهندرة والكايزن ويتكون من 30 فقرة مقسمة على جزئين، كل جزء منهما قسم إلى ثلاثة أبعاد وذلك كما يلي: بعد إعادة التفكير الجذري، بعد إعادة التصميم الجذري والبعد التكنولوجي بالنسبة للجزء المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة (الهندرة)، وبعد استراتيجية التخلص من الهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل واستراتيجية تحسين إجراءات العمل للتعبير عن الجزء المتعلق بالتحسين المستمر في المؤسسة (الكايزن)، أما المحور الثاني فيتضمن واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة ويضم 15 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: بعد الالتزام الوظيفي، بعد الاندماج الوظيفي وبعد الكفاءة والفعالية. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-04): عرض تصميم الاستبيان

عرض تصميم الاستبيان			
الجزء الأول			
البيانات الوصفية لعينة الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة واللغة المتقنة			
الجزء الثاني			
المحور الأول: واقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (الهندرة والكايزن) في المؤسسة			
1-1: إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة			
المصدر	المضمون	تسلسل الفقرات	المتغير
		05-01	إعادة التفكير الجذري
		10-06	إعادة التصميم الجذري
		15-11	البعد التكنولوجي
2-1: التحسين المستمر (الكايزن) في المؤسسة			
		20-16	استراتيجية التخلص من الهدر
		25-21	استراتيجية وضع قواعد العمل
		30-26	استراتيجية تحسين إجراءات العمل
المحور الثاني: واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة			
المصدر	المضمون	عدد الفقرات المرتبطة به	المتغير
		35-31	مستوى الالتزام الوظيفي
		40-36	مستوى الاندماج الوظيفي
		45-41	مستوى الكفاءة والفعالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بعد تصميم الاستبيان، تم توزيع: 300 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): فترة وطريقة توزيع استمارات الاستبيان

طريقة التوزيع		الحدود الزمنية (فترة التوزيع والاسترجاع)	
عدد استثمارات الاستبيان الموزعة بواسطة البريد الالكتروني	عدد استثمارات الاستبيان الموزعة يدويا	تاريخ نهاية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات	تاريخ بداية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات
00	300	2021/07/30	2021/01/01

المصدر: من إعداد الباحث .

بعد ما تم توزيع: 300 استمارة على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع عدد 294 منها، وبذلك تكون نسبة استرجاعها قد بلغت: 98%، حيث كان البعض منها غير صالحة للتحليل لعدم استيفائها على شروط الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-04): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

عدد استثمارات الاستبيان المسترجعة الصالحة للتحليل	عدد استثمارات الاستبيان المسترجعة غير صالحة التحليل	نسبة الاسترجاع	عدد استثمارات الاستبيان المسترجعة	عدد استثمارات الاستبيان الموزعة	المؤسسة
135	00	100%	135	135	سونلغاز خنشلة
74	01	98%	74	75	أقمشة الشرق
85	05	94%	85	90	مؤسسة كشرود
294	6	98%	294	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الفرع الثالث : مقياس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكارت الخماسي، المكون من درجات الموافقة التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، ويندرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة غير موافق بشدة الرقم 1 في حين درجة موافق بشدة تأخذ القيمة 5. وبغية معرفة اتجاهات الأجوبة بما يتماشى مع المقياس المعتمد، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية: طول المجال = المدى / قيمة الفئة الأعلى علما أن المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى. وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكارت، فوجد طول المجال مساويا لـ $5/4 = 0.8$ ، وبما أن درجات المقياس تبدأ من العدد (1) فإن بداية ونهاية كل خلية تكون كالآتي:

- ✓ الخلية الأولى: $(1.8 = 0.8 + 1)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال $(1.8-1)$ يعد ضمن الخلية الأولى غير موافق بشدة، ودلالته الإحصائية هي درجة الموافقة منخفضة جدا؛
- ✓ الخلية الثانية: $(2.6 = 0.8 + 1.8)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $(1.8-2.6)$ يعد ضمن الخلية الثانية غير موافق، ودلالته الإحصائية هي درجة الموافقة منخفضة؛
- ✓ الخلية الثالثة: $(3.4 = 0.8 + 2.6)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $(2.6-3.4)$ يعد ضمن الخلية الثالثة محايد، ودلالته الإحصائية هي درجة الموافقة متوسطة؛
- ✓ الخلية الرابعة: $(4.2 = 0.8 + 3.4)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $(3.4-4.2)$ يعد ضمن الخلية الرابعة موافق، ودلالته الإحصائية هي درجة الموافقة مرتفعة؛
- ✓ الخلية الخامسة: $(5 = 0.8 + 4.2)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $(4.2-5)$ يعد ضمن الخلية الخامسة موافق جدا، ودلالته الإحصائية هي درجة الموافقة مرتفعة جدا.
- والجدول الموالي يوضح اتجاهات إجابات الأسئلة ودرجة الموافقة عليهما:

الجدول رقم (04-04) : الترميز حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

بغية جمع البيانات وتحليلها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل والمتمثلة في:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف أفراد عينة الدراسة، وتحديد نسبة استجابتهم لمحاور الدراسة التي تضمنها الاستبيان.
- بالنسبة للجزء الثاني والذي يعد لب الدراسة التطبيقية، فتم الاعتماد على:
- ✓ المتوسط الحسابي: استخدم ليعكس متوسط اتجاه أجوبة الأفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، كما ساعدنا على معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

✓ الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

✓ اختبار الاتساق الداخلي: ويحدد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه تلك الفقرة، وهذا النوع من التحليل يمكن القيام به فور إجراء الصورة الأولية من الاختبار على مجموعة تجريبية.

✓ اختبار الثبات: هو أول خطوة يستخدم عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبانات أو محاورها التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته، حيث تم من خلال هذا الاختبار حساب معامل ألفا كرونباخ بهدف التحقق والتأكد من الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبيان .

✓ اختبار التوزيع الطبيعي لسميرنوف جومغروف: يساعد هذا الاختبار في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث أن هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5% يختبر فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ بعد إجراء لاختبار، إذا كان مستوى المعنوية للاختبار أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أما إذا كان مستوى المنوية أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ إختبار ما نويتني : هو أسلوب إحصائي لابارامتري (لا معلمي) يدرس دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين .

✓ اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA): هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة التي تهتم بعملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات وليس تحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، حيث إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية القائمة على أنه توجد فروق بين المجموعات، بينما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

✓ اختبار كروسكال واليس: يستخدم اختبار كروسكال واليس لاختبار الفروق لأكثر تماما من مجموعتين، وهو بديل لابارامتري (للمعلمي) لتحليل التباين الأحادي، إلا أنه يكون في حالة عدم التوزيع الطبيعي، وغالبا ما تكون البيانات في صورة رتبية مثل اختبار مان ويتني.

✓ أسلوب الانحدار الخطي المتعدد: والذي يعرف على أنه تحليل إحصائي يعتمد على نمذجة العلاقة بين نوعين من المتغيرات: التابع (المستجيب) والمستقلة (التنبؤية)، حيث يتمثل الغرض من هذا الانحدار في فحص ما إذا كانت المتغيرات المستقلة قادرة على التنبؤ بنتيجة المتغير التابع قيد الدراسة، ومن إيجابياتها: قد تكون العلاقات غير خطية، كما قد تكون المتغيرات المستقلة كمية أو نوعية وكذلك يمكن فحص آثار متغير واحد أو متغيرات متعددة مع أو بدون تأثيرات المتغيرات الأخرى التي تؤخذ بعين الاعتبار.

المبحث الثالث : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان

يتم في المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً، أيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من

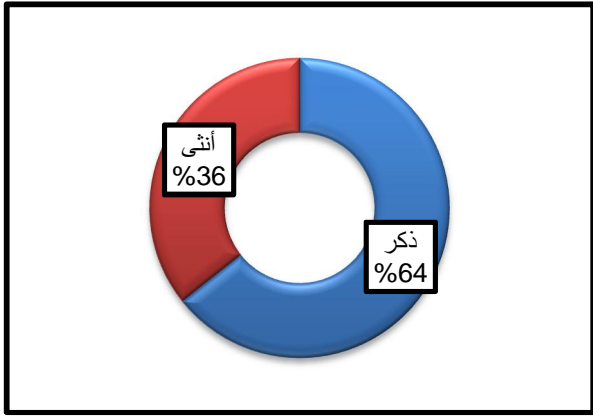
خلال حساب كل من المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما استخدام اختبار T للعينة الواحدة (T test) لتحليل عبارات الإسببان .

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة للأفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية والأشكال البيانية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الخصائص خمس متغيرات تمحورت حول: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة

1- توزيع العينة حسب متغير نوع الجنس: يوضح الجدول رقم (05-04) والشكل رقم (01-04)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

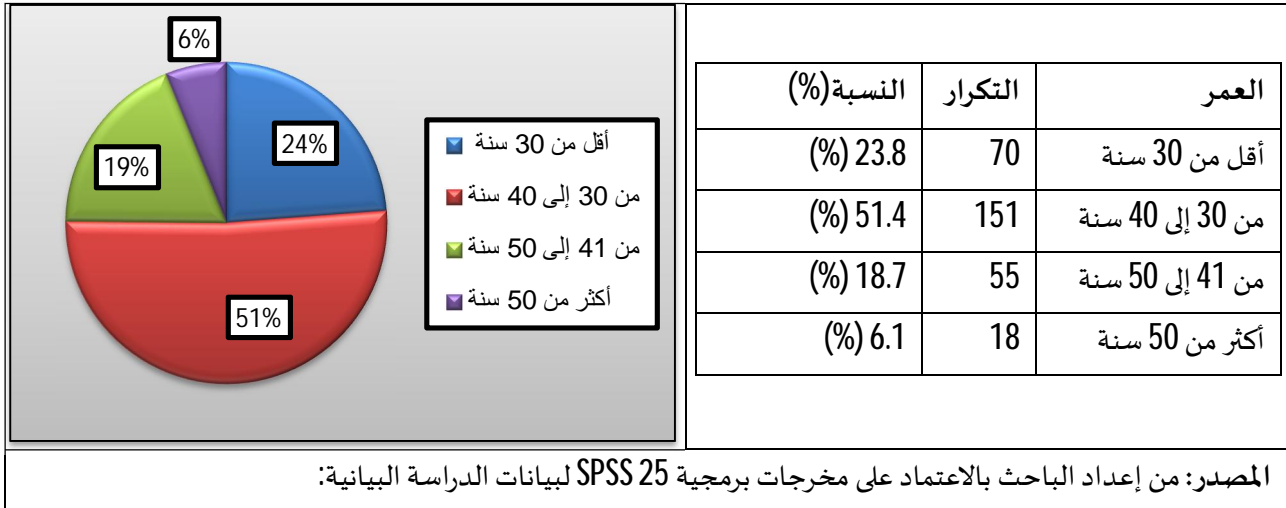
الجدول رقم (05-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (04-04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>189</td> <td>64.3 (%)</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>105</td> <td>35.7 (%)</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	التكرار	النسبة (%)	ذكر	189	64.3 (%)	أنثى	105	35.7 (%)	
الجنس	التكرار	النسبة (%)								
ذكر	189	64.3 (%)								
أنثى	105	35.7 (%)								
<p>المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية</p>										

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المستجوبين ذكور ويمثلون ما نسبته تقريبا 64%، أي تقريبا ضعف نسبة الإناث التي تقدر بـ 35.7%، وهذا كان نتيجة للصدفة لا غير، وما يمكن تفسيره هو أن طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة يحتاج للذكور أكثر من الإناث .

2- العينة حسب متغير العمر: يوضح الجدول رقم (04-06) والشكل رقم (04-05) التوزيع

التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (06-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

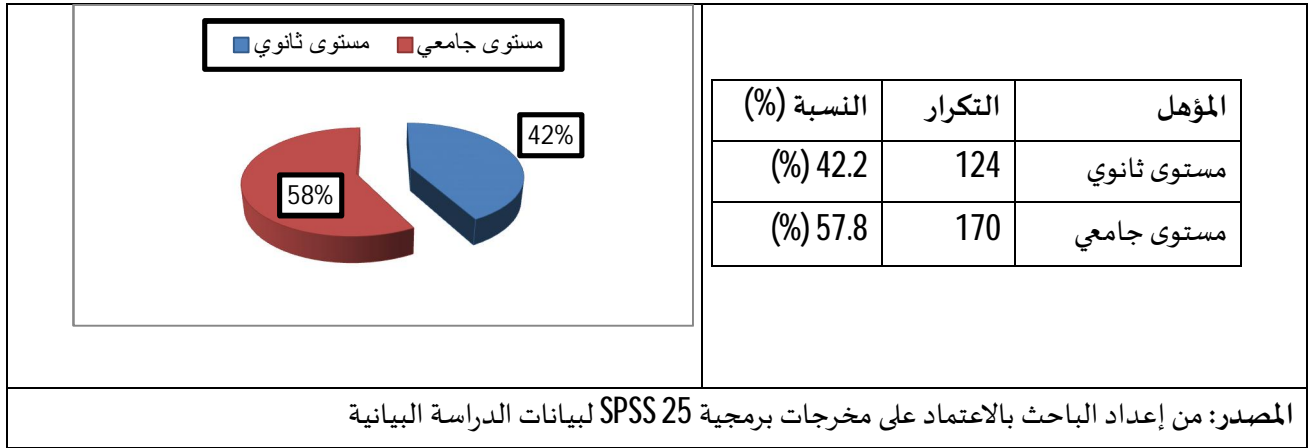


من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغ عددهم 70 فردا بنسبة 23.8% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد أفرادها الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة ما يقدر بـ 151 فردا بنسبة 51.4%، أما بالنسبة لأفرادها الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فقد شغلوا ما نسبته 18.7%، لنصل إلى المرتبة الأخيرة التي شغلها أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بتكرار 18 فردا وبنسبة 6.1%، ما نلاحظه من خلال أن أفراد عينة الدراسة يتربعون في الفئتين الأولى والثانية، وهذا ما يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة سنويا للشباب لاعتلاء مناصب مهمة، خاصة الحاملين للشهادات، إضافة لكون غالبية العينة من الشباب الذين تكرموا بالإجابة على الاستبيان الموزع لكونهم متقبلين للأساليب الحديثة للتغيير بكل سهولة وأن مقاومة التغيير لديهم تكون ضئيلة جدا، خلافا للفئة الثالثة والرابعة والذي رفض البعض منهم الإجابة رغم المحاولات المتكررة من طرف الباحث، وربما يعود ذلك لرفضهم لموضوع التغيير أساسا.

3- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (04-07) والشكل رقم (04-06)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

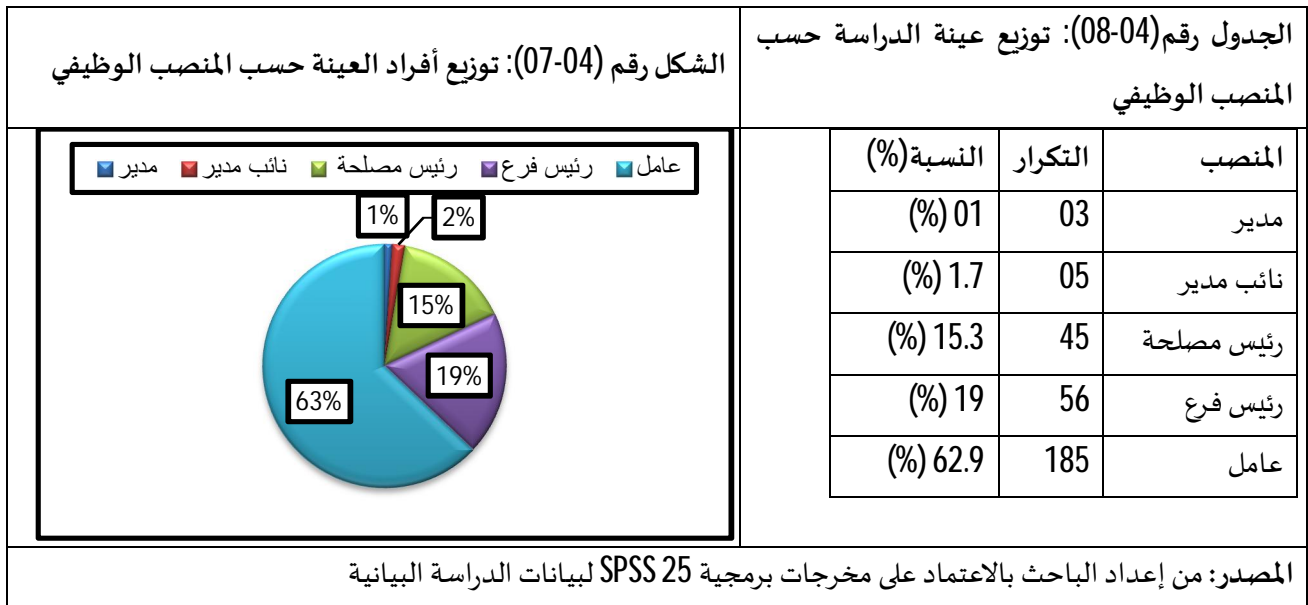
الجدول رقم (07-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (06-04): توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي
--	---



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي وذلك بتكرار 170 فردا وبنسبة 57.8%، يليهم الموظفين ذوي المستوى الثانوي بتكرار 124 فردا وبنسبة 42.2%، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مؤهلين أكاديميا لأن أكثرهم يحملون شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 57.8%، وبالتالي نجدهم على دراية بمصطلحات الدراسة، إضافة لفهمهم لأهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يعطي لإجاباتهم وزن ويجعلها محل ثقة.

4- توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي: يوضح الجدول رقم (08-04) والشكل رقم (07-07)-

(04) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي:



يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عمال وذلك بتكرار 185 فردا وبنسبة 62.9%، يليهم الأفراد الذي يشغلون وظيفة رئيس فرع بتكرار 56 فردا وبنسبة 19%، ثم الأفراد الذي يشغلون وظيفة رئيس مصلحة بتكرار 45 فردا وبنسبة 15.3% في المرتبة الثالثة، يليها في المرتبة الرابعة الأفراد الذين يشغلون وظيفة نائب مدير بتكرار 5 أفراد وبنسبة 1.7%،

ناتجة عن جمع الفئة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة في هذا المجال.

المطلب الثاني: تحليل الإتجاه العام للأجوبة

ضمن هذا المطلب يتم التركيز على اتجاهات الأجوبة ضمن الشق الثاني من الإستبيان والذي يخص دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرع الأول : تحليل فقرات المحور الأول من الاستبيان:

يوضح الجدول أدناه، مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول للاستبيان والمتعلقة بواقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (الهندرة والكايزن) في المؤسسة:

1. تحليل فقرات البعد الأول: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول (إعادة

التفكير الجذري) من المحور الأول في الجدول رقم(11-04)

الجدول رقم (10-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الأول (إعادة التفكير الجذري)

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات				إعادة التفكير الجذري	رقم الفقرة	
						موافق بشدة	موافق	ما موافق إلى حد	غير موافق			

موافق	مرتفع	01	%75.4	0.862	3.77	44	170	57	15	08	تسعى المؤسسة من حين لآخر إلى تقديم أفكار جديدة لإدارة أكثر سلاسة للعمليات	01
						15	57.5	19.4	5.1	2.7		
موافق	مرتفع	02	%72.2	0.935	3.61	37	149	76	20	12	تعمل المؤسسة على مراجعة جذرية لمختلف عملياتها الإدارية	02
						12.6	50.7	25.9	6.8	4.1		
موافق	مرتفع	05	%68.2	1.076	3.41	36	128	72	38	20	تسعى المؤسسة إلى إيجاد أفكار جديدة لدمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة	03
						12.2	43.5	24.5	12.9	6.8		
موافق	مرتفع	03	%71.8	1.070	3.59	54	127	65	33	15	تسعى المؤسسة بصفة دورية إلى عقد اجتماعات مع العمال لطرح أفكار جديدة	04
						18.4	43.2	22.1	11.2	5.1		
موافق	مرتفع	04	%69.8	1.114	3.49	46	130	59	39	20	تهتم المؤسسة بإعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في طرح أفكار جديدة تتعلق بأساليب العمل	05
						15.6	44.2	20.1	13.3	6.8		
موافق	مرتفع	-	%71.4	0.760	3.57	بعد إعادة التفكير الجذري						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.41-3.77) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.862-1.114) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (%68.2-%75.4) بقيمة متوسطة قدرها %71.8 وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبيا؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم (01): "تسعى المؤسسة من حين لآخر إلى تقديم أفكار جديدة لإدارة أكثر سلاسة للعمليات" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري مساو لـ (0.862)، وبأهمية نسبية قدرها (75.4%)، وهذا ما يفسر لنا بأن العمال في هذه المؤسسات لهم رغبة كبيرة في إستقبال أفكار جديدة لتحسين أدئهم ؛

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة لموافقة في هذا البعد هي الفقرة الثالثة: "تسعى المؤسسة إلى إيجاد أفكار جديدة لدمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة" بمتوسط حسابي قدره (3.59)، انحراف معياري مساو لـ (1.076) وبأهمية نسبية قدرها (68.2)% .

2. تحليل فقرات البعد الثاني: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول (إعادة

التصميم الجذري) من المحور الأول في الجدول التالي :

الجدول رقم (11-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الثاني (إعادة التصميم الجذري)

رقم الفقرة	إعادة التصميم الجذري	الإجابات					الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
		تماما	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة						
06	يتم تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بما يتوافق مع بيئة العمل الحالية واهداف البرامج والمخططات (الاستراتيجية)	12	23	74	137	48	3.63	0.982	%72.6	01	مرتفع	موافق
		4.1	7.8	25.2	46.6	16.3						
07	تستخدم المؤسسة أسلوب التغيير الجذري في تصميم العمليات الإدارية	11	49	87	121	26	3.35	0.982	%67	03	متوسط	محايد
		3.7	16.7	29.6	41.2	8.8						
08	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المهام على العمال بدلا من توظيف عمال جدد.	19	56	76	105	38	3.30	1.113	%66	05	متوسط	محايد
		6.5	19	25.9	35.7	12.9						
09	تسعى المؤسسة وبصفة مستمرة إلى إعادة بناء الأعمال الإدارية بصفة مستقلة	08	61	77	118	30	3.34	1.006	%66.8	04	متوسط	محايد
		2.7	20.7	26.2	40.1	10.2						

										عن الأعمال السابقة		
						41	137	68	36	12	تقوم المؤسسة بتغيير دوري في للهيكل	10
		02	%70.8	1.010	3.54	13.9	46.6	23.1	12.2	4.1	التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك	
موافق	مرتفع	-	68.6 %	0.758	3.43	بعد إعادة التصميم الجذري						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.34-3.63) وأغلبية هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، وهذه النتيجة تدل على حياد أفراد عينة الدراسة على الفقرات رقم (07، 08 و09)، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الحيادي عليها ماعدا الفقرتين (06 و10) اللتان مالا فيها أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة حيث جاءت ضمن الوسط الفرضي للدراسة (4)؛ وهذا مايفسر أن العاملين في هذه المؤسسات يميلون للموافقة على إحداث تغييرات دورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإعطاء نسق جديد لإستراتيجية العمل، أما بخصوص استخدام المؤسسة لأسلوب التغيير الجذري فإن هذه النقطة محل حياد بالنسبة للأفراد العاملين .

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.982-1.113) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (%66- %72.6) بقيمة متوسطة قدرها %69.3 وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبيا؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(06): " يتم تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بما يتوافق مع بيئة العمل الحالية واهداف البرامج والمخططات (الاستراتيجية)" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري مساو ل (0.982)، وبأهمية نسبية قدرها (%72.6)؛ وهو مايبين لنا إهتمام العاملين في المؤسسة وتأكيدهم على أن الإهتمام ببيئة العمل داخل المؤسسة من خلال إعادة تصميم عملياتها بما يحقق أهدافها .

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (08): "تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المهام على العمال بدلا من توظيف عمال جدد" بمتوسط حسابي قدره (3.30)، انحراف معياري مساو لـ (1.113) وبأهمية نسبية قدرها (66%)، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على ضرورة قيام المؤسسة بإعادة توزيع العمال وتكريس دوران المهام لتحقيق الإنسجام، وكذا التقليل من إحتكار الوظائف .

3-تحليل فقرات البعد الثالث: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثالث (البعد

التكنولوجي) من المحور الأول في الجدول رقم (12-04)

الجدول رقم (04-12): تحليل أجوبة فقرات البعد الخامس (البعد التكنولوجي)

رقم الفقرة	البعد التكنولوجي	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
		غير تماما	تفاهة	متوسطة	إيجابية	إيجابية جدا						
11	يستند العمل داخل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	04	31	61	138	60	3.74	0.945	74.8%	03	مرتفع	موافق
		1.4	10.5	20.7	46.9	20.4						
12	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات بشكل دوري للعمال	05	22	67	161	39	3.70	0.853	74%	05	مرتفع	موافق
		1.7	7.5	22.8	54.8	13.3						
13	تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات بكفاءة	05	20	68	145	56	3.77	0.893	75.4%	02	مرتفع	موافق
		1.7	6.8	23.1	49.3	19						
14	تتوفر بيئة العمل على نظام معلومات يسهل من عملية نقل وتبادل المعلومات بما يساهم في تسهيل رسم ملامح جديدة لأساليب العمل	10	15	66	160	43	3.72	0.897	74.4%	04	مرتفع	موافق
		3.4	5.1	22.4	54.4	14.6						
15	تسعى المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا (الإنترنت،	04	20	58	139	73	3.87	0.909	77.4%	01	مرتفع	موافق
		1.4	6.8	19.7	47.3	24.8						

											الأنترانت، الإكسترنانت) إلى تسهيل العمليات الإدارية
موافق	مرتفع	-	75. %2	0.700	3.76	البعد التكنولوجي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.70-3.87) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.853-0.945) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (74%-77.4%) بقيمة متوسطة قدرها 75.7% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبياً؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم (15): "تسعى المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترنانت) إلى تسهيل العمليات الإدارية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري مساو لـ (0.909)، وبأهمية نسبية قدرها (77.4%)، وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن استخدام التكنولوجيا تساعد الموظفين في تحسين أدائهم وتذليل بعض الصعوبات أثناء تأدية مهامهم؛

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (12): "تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات بشكل دوري للعمال" بمتوسط حسابي قدره (3.70)، انحراف معياري مساو لـ (0.853) وبأهمية نسبية قدرها (74%)، وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على قواعد معطيات، تسهل عليهم أداء مهامهم بالشكل الجيد، مما يحسن من ادائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

3. تحليل فقرات البعد الرابع: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الرابع (بعد

استراتيجية التخلص من الهدر) من المحور الأول في الجدول رقم (04-14):

الجدول رقم (04-13): تحليل أجوبة فقرات البعد الرابع (استراتيجية التخلص من الهدر)

رقم الفقرة	استراتيجية التخلص من الهدر	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
		توافقاً تاماً	توافقاً جزئياً	لا توافقاً	توافقاً جزئياً	عدم توافقاً						
16	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة التقليل من الهدر في المال والوقت لدى العمال	06	19	63	128	78	3.86	0.952	%77.2	02	مرتفع	موافق
		2	6.5	21.4	43.5	26.5						
17	تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات الخاصة بالتسيير قدر الإمكان	08	29	61	127	69	3.75	1.011	%75	05	مرتفع	موافق
		2.7	9.9	20.7	43.2	23.5						
18	تسعى المؤسسة إلى توفير جميع مستلزمات العمل للتقليل من تنقل العمال	09	22	64	133	66	3.77	0.982	%75.4	04	مرتفع	موافق
		3.1	7.5	21.8	45.2	22.4						
19	تتبنى المؤسسة استراتيجية توظيف تعتمد على النوع لا على الكم	08	24	59	143	60	3.76	0.960	%75.2	03	مرتفع	موافق
		2.7	8.2	20.1	48.6	20.4						
20	تساهم المؤسسة في توفير مكان نظيف ومرتب للعامل	04	16	60	132	82	3.93	0.906	%78.6	01	مرتفع	موافق
		1.4	5.4	20.4	44.9	27.9						
	بعد استراتيجية التخلص من الهدر					3.81	0.750	76.2 %	-		مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.75-3.93) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة

على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.906-1.011) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (75%-78.6%) بقيمة متوسطة قدرها 76.8% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبيا؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(20): "تساهم المؤسسة في توفير مكان نظيف ومرتب للعامل" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري مساو لـ (0.906)، وبأهمية نسبية قدرها (78.6%)، وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين موافقون بشدة على سعي المؤسسة للمساهمة في تنظيف مكان العمل وترتيبه، مما يخلق نوع من الإستقرار النفسي لديهم، وبالتالي مساهمته في تحسين أداءهم الوظيفي بما يحقق أهداف المؤسسة ؛

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (17): "تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات الخاصة بالتسيير قدر الإمكان" بمتوسط حسابي قدره (3.75)، انحراف معياري مساو لـ (0.982) وبأهمية نسبية قدرها (75%)، نلاحظ أن النسبة أكبر من 60% وهذا ما يفسر ميول الأفراد العاملين لترشيد المؤسسة للنفقات الخاصة بالتسيير .

4. تحليل فقرات البعد الخامس: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الخامس (بعد استراتيجية وضع قواعد العمل) من المحور الأول في الجدول رقم (14-04):

الجدول رقم (14-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الخامس (إستراتيجية وضع قواعد العمل)

رقم	إستراتيجية وضع	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
-----	----------------	----------	-----------------	-------------------	-----------------

الفقرة	قواعد العمل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	متوسط	مرتفع	موافق			
21	سعى المؤسسة بشكل مستمر إلى وضع برنامج لتحديد الأولويات في العمل	08	21	77	135	53	02	73.8%			
		2.7	7.1	26.2	45.9	18	0.939	3.69			
22	تشارك المؤسسة العمال عند رسم خطط تحسين العمل	09	44	72	138	31	04	69.4%			
		3.1	15	24.5	46.9	10.5	0.973	3.47			
23	تبني المؤسسة أسلوب العصف الذهني (المشاركة في اتخاذ القرار) مع عمالها	20	53	57	121	43	05	67.8%			
		6.8	18	19.4	41.2	14.6	1.142	3.39			
24	تقوم المؤسسة بوضع برنامج دوري لتحسين أداء العمال	06	26	78	124	60	01	74%			
		2	8.8	26.5	42.2	20.4	0.959	3.70			
25	تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا بجهود البحث والتطوير	10	32	60	145	47	03	72.8%			
		3.4	10.9	20.4	49.3	16	0.988	3.64			
	بعد استراتيجية وضع قواعد العمل					3.58	0.797	77%	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.39-3.70) وأغلبية هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات رقم (21، 22، 24 و25)، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، ماعدا الفقرة (23) التي مال فيها أفراد عينة الدراسة إلى الحياد حيث جاءت ضمن الوسط الفرضي للدراسة (3)؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.939-1.142) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (67.8%-74%) بقيمة متوسطة قدرها 70.9% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبياً؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم (24): "تقوم المؤسسة بوضع برنامج دوري لتحسين أداء العمال" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري مساو لـ (0.959)، وبأهمية نسبية قدرها (74%)، ما نلاحظه في هذه الفقرة هو أن درجة الموافقة عالية نسبياً وهذا ما يفسر موافقة أفراد العينة على تسطير برامج عمل دورية من طرف المؤسسة بما يحسن أدائهم الوظيفي .

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (23): "تبني المؤسسة أسلوب العصف الذهني (المشاركة في اتخاذ القرار) مع عمالها" بمتوسط حسابي قدره (3.39)، انحراف معياري مساو لـ (1.142) وبأهمية نسبية قدرها (67.8%).

5. تحليل فقرات البعد السادس: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد السادس (بعد استراتيجية تحسين إجراءات العمل) في الجدول رقم (15-04):

الجدول رقم (15-04): تحليل أجوبة فقرات البعد السادس (استراتيجية تحسين إجراءات العمل)

رقم الفقرة	استراتيجية تحسين إجراءات العمل	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
		فقرة غير متساوية	فقرة متوسطة	فقرة جيدة	فقرة ممتازة	فقرة سيئة						
26	تشمل قواعد العمل في المؤسسة تحديد المهام وطرق ومعايير الأداء	03	21	82	144	44	3.70	0.847	%74	05	مرتفع	موافق
		1	7.1	27.9	49	15						
27	تسعى المؤسسة إلى وضع قواعد عمل واضحة ومحددة	05	18	73	140	58	3.78	0.892	%75.6	03	مرتفع	موافق
		1.7	6.1	24.8	47.6	19.7						
28	تبني المؤسسة أسلوب الرقابة من موقع العمل بدلا من الرقابة البعدية	03	25	68	147	51	3.74	0.879	%74.8	04	مرتفع	موافق
		1	8.5	23.1	50	17.3						
29	تتلائم إجراءات العمل مع غاية وأهداف ورسالة المؤسسة	04	19	67	145	59	3.80	0.879	%76	02	مرتفع	موافق
		1.4	6.5	22.8	49.3	20.1						

موافق	مرتفع	01	%78.4	0.878	3.92	77	138	60	16	03	تسعى المؤسسة إلى تطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وبسيطة وفعالة	30
						26.2	46.9	20.4	5.4	01		
موافق	مرتفع	-	75.8 %	0.675	3.7 9	بعد استراتيجية تحسين إجراءات العمل						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.70-3.92) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.847-0.892) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (74%-78.4%) بقيمة متوسطة قدرها 76.2% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبياً؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(30): " تسعى المؤسسة إلى تطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وبسيطة وفعالة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري مساو لـ (0.878)، وبأهمية نسبية قدرها (78.4%)، هذه النسبة تعكس مدى حرص العمال في المؤسسة على تطوير قواعد عمل لتحسين أدائهم بصفة مستمرة، بعيداً عن الممارسات القديمة التي تركز البيروقراطية بمعناها السلبي وتقتل روح الإبداع لديهم .

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (26): " تشمل قواعد العمل في المؤسسة تحديد المهام وطرق ومعايير الأداء" بمتوسط حسابي قدره (3.70)، انحراف معياري مساو لـ (0.847) وبأهمية نسبية قدرها (74%)، وهذا ما يبين لنا سعي المؤسسة لتحسين أداء عمالها من خلال تحديد هيكل تنظيمي واضح يبين مهام كل عامل .

الفرع الثاني تحليل فقرات المحور الثاني من الاستبيان

يوضح الجدول أدناه، مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني للاستبيان والمتعلقة بواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

1. تحليل فقرات البعد الأول: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول (مستوى

الالتزام التنظيمي) من المحور الثاني في الجدول رقم (16-04):

الجدول رقم (16-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الأول (مستوى الالتزام التنظيمي)

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات					مستوى الالتزام التنظيمي	رقم الفقرة
						متفقاً تماماً	متفقاً	متفقاً إلى حد ما	متفقاً	متفقاً تماماً		
موافق	مرتفع	04	%81.4	0.902	4.07	111	112	55	14	02	يلتزم العمال بكل اللوائح والقوانين الداخلية بالمؤسسة	31
						37.8	38.1	18.7	4.8	0.7		
موافق	مرتفع	01	%82.6	0.890	4.13	119	109	52	12	02	يلتزم العمال في المؤسسة باحترام مواقيت العمل المحددة	32
						40.5	37.1	17.7	4.1	0.7		
موافق	مرتفع	03	%81.6	0.833	4.08	100	128	58	05	03	يلتزم عمال المؤسسة بتحقيق اهدافها المحددة بالأداء المطلوب	33
						34	43.5	19.7	1.7	01		
موافق	مرتفع	02	%82.4	0.924	4.12	116	118	44	10	06	يلتزم عمال المؤسسة بالحفاظ على السر المهني أثناء أداء مهامهم	34
						39.5	40.1	15	3.4	02		
موافق	مرتفع	05	%79.2	0.950	3.96	93	123	55	18	05	يلتزم العمال بتكريس روح الأخوة بينهم وبين الإدارة العليا	35
						31.6	41.8	18.7	6.1	1.7		
موافق	مرتفع	-	81.4 %	0.732	4.07	بعد الالتزام التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.96-4.13) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.833- 0.950) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (82.6%- 79.2%) بقيمة متوسطة قدرها 80.9% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبيا؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(32): " يلتزم العمال في المؤسسة باحترام مواقيت العمل المحددة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري مساو لـ (0.890)، وبأهمية نسبية قدرها (82.6%)، من خلال النتيجة نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية نسبيا وهذا ما يفسر موافقة العمال على الالتزام بمواقيت العمل لما له من أهمية في تحسين أدائهم البشري .

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (35): " يلتزم العمال بتكريس روح الأخوة بينهم وبين الإدارة العليا" بمتوسط حسابي قدره (3.96)، انحراف معياري مساو لـ (0.950) وبأهمية نسبية قدرها (79.2%)، هذه النسبة عالية مما يفسر بموافقة العمل على الإلتزام بالجانب الإجتماعي في محيط العمل، بما يتلائم وبيئة المؤسسة لتحسين أدائهم .

2. تحليل فقرات البعد الثاني: نتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثاني (مستوى

الاندماج الوظيفي) من المحور الثاني في الجدول رقم (17-04):

الجدول رقم(17-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الثاني (مستوى الاندماج الوظيفي)

مستوى الاندماج	الإجابات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
----------------	----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

الوظيفي	غير موافق تماما	تقريبا غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	متوسط	محايد	موافق	موافق تماما
يشعر العمال في المؤسسة بالرضا عن بيئة العمل بما يحسن أداؤهم	15	27	58	138	56	3.66	1.049	01	73.2%
	5.1	9.2	19.7	46.9	19				
يهتم عمال المؤسسة بالعمل أثناء أوقات العمل وحتى خارجها	16	38	80	118	42	3.45	1.059	04	69%
	5.4	12.9	27.2	40.1	14.3				
يقدم العمال في المؤسسة أفكار جديدة بصفة دورية لتحسين أداؤهم	16	35	73	126	44	3.50	1.057	03	70%
	5.4	11.9	24.8	42.9	15				
يشارك العمال وبصفة متسمرة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	14	49	84	114	33	3.35	1.037	05	67%
	4.8	16.7	28.6	38.8	11.2				
يسعى العمال في المؤسسة على زيادة أداؤهم والاهتمام بتطويره من أجل استمرارهم في العمل	10	28	77	124	55	3.63	1.002	02	72.6%
	3.4	9.5	26.2	42.2	18.7				
بعد الاندماج الوظيفي									
3.52									
68.0									
70.4%									
جميع									
تقريبا									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.35- 3.66) وأغلبية هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، مع الفقرة رقم (39) والتي جاءت ضمن الوسط الفرضي للدراسة (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات رقم (36، 37، 38 و40)، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها ماعدا الفقرة رقم (39) التي مال فيها أفراد عينة الدراسة إلى الحياد؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (1.002-1.059) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (67%-73.2%) بقيمة متوسطة قدرها 70.1% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبيا؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(36): "يشعر العمال في المؤسسة بالرضا عن بيئة العمل بما يحسن أداؤهم" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري مساو لـ (1.049)، وبأهمية نسبية قدرها (73.2%)، وهي نسبة موافقة عالية مما يفسر لنا مدى قبول الأفراد العاملين في المؤسسة وشعورهم بالرضا تجاهها بما يحسن أداؤهم الوظيفي .

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (39): "يشارك العمال وبصفة متسمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.35)، انحراف معياري مساو لـ (1.037) وبأهمية نسبية قدرها (67%).

2. تحليل فقرات البعد الثالث: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثالث

(الكفاءة والفعالية) من المحور الثاني في الجدول رقم (18-04):

الجدول رقم (18-04): تحليل أجوبة فقرات البعد الثالث (مستوى الكفاءة والفعالية)

رقم الفقرة	مستوى الكفاءة والفعالية	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
		توافق تماما	توافق جزئيا	لا توافق	توافق جزئيا	لا توافق						
41	يمتلك عمال المؤسسة المعارف المطلوبة لأداء مهامهم على أكمل وجه	07	18	66	138	65	3.80	0.932	76%	05	مرتفع	موافق
		2.4	6.1	22.4	46.9	22.1						
42	سعى عمال المؤسسة دوما إلى استغلال مهاراتهم في سبيل تحسين أداؤهم	03	21	58	157	55	3.82	0.855	76.4%	03	مرتفع	موافق
		01	7.1	19.7	53.4	18.7						
43	يسعى العمال في المؤسسة إلى تقديم خدمات بالتنوع والكمية المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة	04	12	74	139	65	3.85	0.859	77%	02	مرتفع	موافق
		1.4	4.1	25.2	47.3	22.1						

موافق	مرتفع	04	%76.4	0.981	3.82	67	146	53	16	12	يتم تقييم العمال في المؤسسة على أساس النتائج المحققة	44
						22.8	49.7	18	5.4	4.1		
موافق	مرتفع	01	%79.2	0.877	3.96	81	141	56	11	05	تربط عمال المؤسسة علاقات جيدة مع مورديها وزبائنها	45
						27.6	48	19	3.7	1.7		
موافق	مرتفع	-	%77	0.679	3.85	بعد الكفاءة والفعالية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول تتراوح ما بين (3.80-3.96) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (4)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.855-0.859) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية فقرات هذا البعد تتراوح ما بين (%76- %79.2) بقيمة متوسطة قدرها %77.6 وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد عالية نسبياً؛

✓ أهم فقرة في هذا البعد من حيث درجة الموافقة هي الفقرة رقم(45): "تربط عمال المؤسسة علاقات جيدة مع مورديها وزبائنها" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري مساو لـ (0.877)، وبأهمية نسبية قدرها (%79.2)، وهي نسبة جد مهمة تفسر لنا مدى أهمية العلاقة بين العمال والزبائن والموردين، بما يخلق نوع من التكامل بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ الفقرة الأقل أهمية من حيث درجة موافقة في هذا البعد هي الفقرة (41): "يملك عمال المؤسسة المعارف المطلوبة لأداء مهامهم على أكمل وجه" بمتوسط حسابي قدره (3.80)، انحراف معياري مساو لـ (0.932) وبأهمية نسبية قدرها (%76)

✓ بعد ما قمنا بتحليل فقرات الاستبيان كل فقرة على حدى، سنبين في الجدول الموالي حوصلة

لنتائج محاور الاستبيان:

الجدول رقم (04-19): النتائج الإجمالية للتحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
واقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي في المؤسسة	3.66	0.602	73.2%	2	مرتفع	موافق
• إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة	3.59	0.635	71.8%	2	مرتفع	موافق
• التحسين المستمر (الكايزن) في المؤسسة	3.72	0.661	74.4%	1	مرتفع	موافق
واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة	3.81	0.643	76.2%	1	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

✓ قيم المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة تتراوح ما بين (3.66-3.81) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محاور الدراسة، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تميل إلى الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

✓ قيم الانحراف المعياري لمحاور الدراسة تتراوح ما بين (0.602-0.643) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد؛

✓ درجة أهمية محاور الدراسة تتراوح ما بين (73.2%-76.2%) بقيمة متوسطة قدرها 74.7% وجميع هذه القيم تقترب من الواحد، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة عالية نسبياً؛

✓ أهم محور في هذه الدراسة من حيث درجة الموافقة هو المحور الثاني "واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري مساو لـ (0.643)، وبأهمية نسبية قدرها (76.2%)، وهي نسبة جد مقبولة مما يفسر لنا أهمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة؛

✓ المحور الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة هو المحور الأول "واقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.66)، انحراف معياري مساو لـ (0.602) وبأهمية نسبية قدرها (73.2%).

✓ وفي هذا المحور نجد أن الجزء الثاني المعنون بـ "التحسين المستمر في المؤسسة أهم جزء في المحور الأول وذلك بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.661) وبأهمية نسبية قدرها (74.4%)، ليلها فيما بعد الجزء المتعلق بـ "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.635) وبأهمية نسبية قدرها (71.8%).

المطلب الثالث: الاختبارات الاحصائية لصدق وثبات عبارات الاستبيان

تتمثل هذه الاختبارات في تحديد صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة (الإستبيان) بالوقوف على أداء العديد من المحكمين لفقرات الإستبيان، وتحديد معامل الثبات، ومعامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية.

الفرع الأول: الصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين في علم الإدارة وإدارة التغيير، وإدارة الموارد البشرية، من مختلف الجامعات، وقد طلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى قد يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصياتهم وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد أعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة .

الفرع الثاني . معامل Alpha de Cronbach

من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يفسر وفقا للقيم الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04-20): معاملات قياس Alpha de Cronbach

درجة الثبات	معامل Alpha de Cronbach
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
جيد	$0.9 \geq \alpha \geq 0.8$
مقبول	$0.8 \geq \alpha \geq 0.7$
مشكوك فيه	$0.7 \geq \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 \geq \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$0.5 > \alpha$

Source/ Andy Field, **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**, 5th Ed, Sage Publications LTD, London, 2018, p 1045.

الفرع الثالث: معامل الاتساق الداخلي:

يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعد الخاص بها من خلال معامل Spearman لارتباط الرتب، وهو يأخذ قيم تفسر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-21): معاملات قياس الاتساق الداخلي

معامل الاتساق	0.19-0	0.39-0.20	0.59-0.40	0.79-0.60	1-0.80
الدرجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

Spearman Correlation, <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>, See Source/ on 29/03/2022, at 04.00.

الفرع الرابع: معامل Guttman للتجزئة النصفية

من معاملات اختبار الصدق البنائي، حيث يعتمد على مبدأ تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين واختبار ما إذا كان النصف الأول متسق أو مرتبط مع النصف الثاني، ويجب أن يكون أقل من معامل Alpha de Cronbach¹ ويفوق 0.6.

وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات فيما يخص البعد الأول والمتمثل في إعادة التفكير الجذري:

الجدول رقم (04-22): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد إعادة التفكير الجذري

الرقم	العبرة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
01	تسعى المؤسسة من حين لآخر إلى تقديم أفكار جديدة لإدارة أكثر سلاسة للعمليات	0.769	0.650**	0.000
02	تعمل المؤسسة على مراجعة جذرية لمختلف عملياتها الإدارية	0.762	0.706**	0.000
03	تسعى المؤسسة إلى إيجاد أفكار جديدة لدمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة	0.821	0.630**	0.000
04	تسعى المؤسسة بصفة دورية إلى عقد اجتماعات مع العمال لطرح أفكار جديدة	0.724	0.797**	0.000
05	تهتم المؤسسة بإعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في طرح أفكار جديدة تتعلق بأساليب العمل	0.746	0.766**	0.000
0.775	درجة الثبات للبعد	0.804	معامل Guttman	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

¹ - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2016، ص: 180.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد إعادة التفكير الجذري لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.724 و 0.821) أي محصور بين المقبول والجيد، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.775 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.804)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد إعادة التفكير الجذري. أما بالنسبة لبعد إعادة التصميم الجذري فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-23): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد إعادة التصميم الجذري

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
06	يتم تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بما يتوافق مع بيئة العمل الحالية واهداف البرامج والمخططات (الاستراتيجية)	0.782	0.660**	0.000
07	تستخدم المؤسسة أسلوب التغيير الجذري في تصميم العمليات الإدارية	0.734	0.792**	0.000
08	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المهام على العمال بدلا من توظيف عمال جدد.	0.784	0.721**	0.000
09	تسعى المؤسسة وبصفة مستمرة إلى إعادة بناء الأعمال الإدارية بصفة مستقلة عن الأعمال السابقة	0.744	0.775**	0.000
10	تقوم المؤسسة بتغيير دوري في الهيكل التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك	0.749	0.726**	0.000
	درجة الثبات للبعد	0.797	معامل Guttman	0.772

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد إعادة التصميم الجذري لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.734 و 0.782) أي إجمالا قيم مقبولة، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا

مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية بقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.772 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.797)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد إعادة التفكير الجذري. أما بالنسبة للبعد التكنولوجي فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24-04): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس البعد التكنولوجي

الرقم	العبرة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
11	يستند العمل داخل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	0.812	0.742**	0.000
12	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات بشكل دوري للعمال	0.800	0.748**	0.000
13	تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات بكفاءة	0.809	0.726**	0.000
14	تتوفر بيئة العمل على نظام معلومات يسهل من عملية نقل وتبادل المعلومات بما يساهم في تسهيل رسم ملامح جديدة لأساليب العمل	0.792	0.758**	0.000
15	تسعى المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترنانت) إلى تسهيل العمليات الإدارية	0.808	0.761**	0.000
	درجة الثبات للبعد	0.837	معامل Guttman	0.797

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج البعد التكنولوجي لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.792 و0.800) أي محصور بين المقبول والجيد، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية بقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.797 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.837)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج

تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة بالبعد التكنولوجي. أما بالنسبة لبعد التخلص من الهدر فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-25): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التخلص من الهدر

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
16	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة التقليل من الهدر في المال والوقت لدى العمال	0.793	0.786**	0.000
17	تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات الخاصة بالتسيير قدر الإمكان	0.824	0.772**	0.000
18	تسعى المؤسسة إلى توفير جميع مستلزمات العمل للتقليل من تنقل العمال	0.780	0.784**	0.000
19	تتبنى المؤسسة إستراتيجية توظيف تعتمد على النوع لا على الكم	0.805	0.773**	0.000
20	تساهم المؤسسة في توفير مكان نظيف ومرتب للعمال	0.821	0.706**	0.000
	درجة الثبات للبعد	0.838	معامل Guttman	0.763

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد التخلص من الهدر لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.780 و 0.824) أي محصور بين المقبول والجيد، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.763 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.838)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد التخلص من الهدر. أما بالنسبة لبعد وضع قواعد العمل فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-26): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد وضع قواعد العمل

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
21	تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى وضع برنامج لتحديد الأولويات في العمل	0.834	0.756**	0.000
22	تشارك المؤسسة العمال عند رسم خطط تحسين العمل	0.816	0.784**	0.000
23	تتبنى المؤسسة أسلوب العصف الذهني (المشاركة في اتخاذ القرار) مع عمالها	0.822	0.812**	0.000
24	تقوم المؤسسة بوضع برنامج دوري لتحسين أداء العمال	0.823	0.775**	0.000
25	تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا بجهود البحث والتطوير	0.825	0.779**	0.000
درجة الثبات للبعد		0.854	معامل Guttman	0.785

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد وضع قواعد العمل لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.816 و0.834) أي جيدة إجمالاً، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.785 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.854)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد وضع قواعد العمل. أما بالنسبة لبعد تحسين إجراءات العمل فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27-04): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تحسين إجراءات العمل

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach	معامل Spearman	مستوى
-------	---------	-------------------------	----------------	-------

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach	معامل Spearman	المستوى
26	تشمل قواعد العمل في المؤسسة تحديد المهام وطرق ومعايير الأداء	0.777	0.797**	0.000
27	تسعى المؤسسة إلى وضع قواعد عمل واضحة ومحددة	0.786	0.780**	0.000
28	تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة من موقع العمل بدلا من الرقابة البعيدة	0.814	0.738**	0.000
29	تتلائم إجراءات العمل مع غاية وأهداف ورسالة المؤسسة	0.788	0.785**	0.000
30	تسعى المؤسسة إلى تطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وبسيطة وفعالة	0.816	0.689**	0.000
درجة الثبات للبعد		0.830	معامل Guttman	0.769

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد تحسين إجراءات العمل لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.777 و0.816) أي محصور بين المقبول والجيد، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.769 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.830)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعده تحسين إجراءات العمل. أما بالنسبة لبعده الالتزام التنظيمي فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-28): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach	معامل Spearman	المستوى
-------	---------	-------------------------	----------------	---------

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach	معامل Spearman	المعنوية
31	يلتزم العمال بكل اللوائح والقوانين الداخلية بالمؤسسة	0.847	0.814**	0.000
32	يلتزم العمال في المؤسسة باحترام مواقيت العمل المحددة	0.842	0.829**	0.000
33	يلتزم عمال المؤسسة بتحقيق اهدافها المحددة بالأداء المطلوب	0.831	0.849**	0.000
34	يلتزم عمال المؤسسة بالحفاظ على السر المهني أثناء أداء مهامهم	0.832	0.845**	0.000
35	يلتزم العمال بتكريس روح الأخوة بينهم وبين الإدارة العليا	0.869	0.734**	0.000
درجة الثبات للبعد		0.872	معامل Guttman	0.813

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد الالتزام التنظيمي لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.831 و0.869) أي جيدة إجمالاً، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وقوي جدا (قوي بالنسبة للعبارة 35 أما باقي العبارات فكانت درجة الارتباط قوية جدا) وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.813 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.872)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد الالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لبعد الاندماج الوظيفي فنتائجه تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-29): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach	معامل Spearman	مستوى المعنوية
		بإستبعاد القيمة		

0.000	0.701**	0.780	يشعر العمال في المؤسسة بالرضا عن بيئة العمل بما يحسن أداؤهم	36
0.000	0.690**	0.809	يهتم عمال المؤسسة بالعمل أثناء أوقات العمل وحتى خارجها	37
0.000	0.775**	0.766	يقدم العمال في المؤسسة أفكار جديدة بصفة دورية لتحسين أداؤهم	38
0.000	0.776**	0.759	يشارك العمال وبصفة متسمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	39
0.000	0.750**	0.777	يسعى العمال في المؤسسة على زيادة أداؤهم والاهتمام بتطويره من أجل استمرارهم في العمل	40
0.798	معامل Guttman	0.815	درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد الاندماج الوظيفي لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.759 و0.809) أي محصور بين المقبول والجيد، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.798 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.815)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد الاندماج الوظيفي. أما بالنسبة لبعد الفعالية والكفاءة فنتائج تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-30): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعدي الكفاءة والفعالية

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد القيمة	معامل Spearman	مستوى المعنوية
41	يملك عمال المؤسسة المعارف المطلوبة لأداء	0.766	0.790**	0.000

			مهامهم على أكمل وجه	
0.000	0.740**	0.773	يسعى عمال المؤسسة دوما إلى استغلال مهاراتهم في سبيل تحسين أدائهم	42
0.000	0.758**	0.769	يسعى العمال في المؤسسة إلى تقديم خدمات بالنوعية والكمية المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة	43
0.000	0.762**	0.779	يتم تقييم العمال في المؤسسة على أساس النتائج المحققة	44
0.000	0.674**	0.778	ترتبط عمال المؤسسة بعلاقات جيدة مع مرديها وزبائنهما	45
0.725	معامل Guttman	0.810	درجة الثبات للبعد	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد الكفاءة والفعالية لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.766 و0.779) أي مقبولة إجمالا، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد، وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر جل قيمه بارتباط موجب قوي وذلك بمستوى معنوية 1%، أما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (أكبر من 0.6) وقدرت بـ 0.725 كما أنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.810)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تم التأكد من فعالية المقياس والعبارات المستخدمة في هذا البعد لقياس مدى التزام الأفراد عينة الدراسة ببعد الفعالية والكفاءة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي لسميرنوف كلفروف: والذي يبين لنا إمكانية استخدام الإحصاء المعلي بدل الإحصاء اللامعلي أو لا، والنتائج المتوصل إليها بعد إجراء هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31-04): اختبار التوزيع الطبيعي لـ Kalmogorov-Smirnov

الأبعاد والمحاور	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
بعد إعادة التفكير الجذري	0.143	294	0.000
بعد إعادة التصميم الجذري	0.113	294	0.000
البعد التكنولوجي	0.160	294	0.000
إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة	0.129	294	0.000
بعد التخلص من الهدر	0.133	294	0.000
بعد وضع قواعد العمل	0.141	294	0.000
بعد تحسين إجراءات العمل	0.148	294	0.000
التحسين المستمر في المؤسسة	0.107	294	0.000
المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (الهندرة والكايزن) في المؤسسة	0.118	294	0.000
بعد الالتزام التنظيمي	0.102	294	0.000
بعد الاندماج الوظيفي	0.127	294	0.000
بعد الفعالية والكفاءة	0.180	294	0.000
أداء الموارد البشرية في المؤسسة	0.108	294	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية للأبعاد الخاصة بالمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة مفصلة أو مجتمعة أصغر من مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يؤكد على إمكانية استخدام الاختبارات اللامعلمية.

المبحث الرابع : مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من مدى صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة، حيث أن هذه الأخيرة انطلقت بناء على جملة من الفرضيات الرئيسية التي سيتم التأكد من صحتها بشكل فردي، وفي ما يلي سيتم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية والقياسية بناء على الفرضيات المحددة مسبقاً.

المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_1^0

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو كل من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة واللغة المتقنة، وللتمكن من معرفة صحة أو خطأ هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى الجنس.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى العمر.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى المنصب الوظيفي.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

لكن، قبل التطرق إلى هذه الفرضيات، لابد من الإشارة أنه من أجل التعرف على الفروق في آراء الأفراد عينة الدراسة حول الأبعاد المستخدمة (بالنسبة للمتغيرات الوصفية لأكثر من مجموعتين) هناك اختباران يمكن استخدامهما: اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) واختبار كروسكال

واليس، ولمعرفة أي الاختبارين سيستخدم لأبد أولاً من إجراء إختبار Levene للفروق المتساوية، حيث بناء على فرضيات اختبار Leven القائمة على تحقق شرط الاحتمالية أو عدمه سنقرر وجود فروق من عدمها.

أما من أجل التعرف على الفروق في آراء الأفراد عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، التحسين المستمر في المؤسسة وواقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تعزى إلى الجنس فسنقوم باستخدام اختبار مان ويتي . وهذا ما سنبتدئ به.

الجدول رقم (04-32): اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

اختبار الفروق				الأبعاد
القيمة الاحتمالية	قيمة Z	قيمة ويلكوكسون	قيمة مان ويتي	
0.770	-0.293	27674.500	9719.500	بعد إعادة التفكير الجذري
0.373	-0.890	14869.500	9304.500	بعد إعادة التصميم الجذري
0.591	-0.538	27504.500	9549.500	البعد التكنولوجي
0.200	-1.283	14596.500	9031.500	بعد التخلص من الهدر
0.562	-0.580	15084.500	9519.500	بعد وضع قواعد العمل
0.184	-1.329	14566.000	9001.000	بعد تحسين إجراءات العمل
0.193	-1.303	14583.000	9018.000	بعد الالتزام التنظيمي
0.419	-0.808	14926.000	9361.000	بعد الاندماج الوظيفي
0.816	-0.233	15327.000	9762.000	بعد الفعالية والكفاءة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25

يلاحظ من الجدول، أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد كانت غير معنوية أي أكبر من 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حسب متغير الجنس تعزى إلى الأبعاد المذكورة سابقا.

بعد ما انتهينا من المتغير الشخصي الأول والمتمثل في الجنس سنذهب مباشرة إلى المتغير الثاني المتمثل في العمر، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-33): اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

اختبار الفروق						اختبار Leven	الأبعاد
SIG	F	MSS	DF	SS	Source		
		6.887			Kruskal wallis h	9.621 (0.000)	بعد إعادة التفكير الجذري
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.076			SIG	تجانس التباين واليس	
		4.620			Kruskal wallis h	2.030 (0.110)	بعد إعادة التصميم الجذري
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.202			SIG	تجانس التباين واليس	
0.001	5.423	2.545	03	7.634	بين المجموعات	0.810 (0.489)	البعد التكنولوجي
		0.469	290	136.075	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	143.708	المجموع	تجانس التباين	
		7.113			Kruskal wallis h	6.602 (0.000)	بعد التخلص من الهدر
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.068			SIG	تجانس التباين واليس	
0.162	1.723	1.086	03	3.258	بين المجموعات	2.264 (0.081)	بعد وضع قواعد العمل
		0.630	290	182.794	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	186.052	المجموع	تجانس التباين	
		7.372			Kruskal wallis h	4.202 (0.006)	بعد تحسين إجراءات العمل
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.061			SIG	تجانس التباين واليس	
		7.907			Kruskal wallis h	2.775 (0.042)	بعد الالتزام التنظيمي
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.048			SIG	تجانس التباين واليس	
		1.597			Kruskal wallis h	3.203 (0.024)	بعد الاندماج الوظيفي
		03			DF	الاختبار لا يثبت	
		0.660			SIG	تجانس التباين واليس	
		7.239			Kruskal wallis h	2.984 (0.032)	بعد الفعالية والكفاءة

03	DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت
0.065	SIG	واليس	تجانس التباين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

بعد إيجاد نتائج اختبار Leven ومعرفة ثبات التباين من عدمه، قررنا استخدام أحد الاختبارات المستخدمة في الدراسات الإحصائية لإيجاد الفروق في حالة وجود أكثر من عینتين، حيث في حالة عدم ثبات التباين نستخدم اختبار كروسكال واليس أما في حال العكس (ثبات التباين) فسنقوم باستخدام اختبار تحليلي التباين باتجاه واحد، وبعد اختيار الاختبار المناسب لكل بعد تم إيجاد غالبية القيم الاحتمالية باستخدام الاختبارين أكبر من 5%، وذلك كما يلي: بعد إعادة التفكير الجذري (0.076) بعد إعادة التصميم الجذري (0.202)، بعد التخلص من الهدر (0.068)، بعد وضع قواعد العمل (0.162)، بعد تحسين إجراءات العمل (0.061)، بعد الاندماج الوظيفي (0.660) وبعد الفعالية والكفاءة (0.065)، أما بالنسبة للبعد التكنولوجي وبعد الالتزام التنظيمي فقد تم إيجاد قيم احتمالية أقل من 5% حيث قدرت بـ (0.001) و (0.048) على التوالي، وبالتالي يمكننا استنتاج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستخدمة، ما عدا في البعدين الخاصين بالالتزام التنظيمي والتكنولوجي، أما المتغير المتعلق بالمؤهل العلمي فنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-34): اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

اختبار الفروق						اختبار Leven	الأبعاد
SIG	F	MSS	DF	SS	Source		
0.568	0.328	0.190	01	0.190	بين المجموعات	(0.415) 0.666	بعد إعادة التفكير الجذري
		0.580	292	169.243	داخل المجموعات		
		-	293	169.433	المجموع		
0.086	2.977	1.698	01	1.698	بين المجموعات	(0.870) 0.027	بعد إعادة التصميم الجذري
		0.571	292	166.601	داخل المجموعات		
		-	293	168.299	المجموع		
		1.309	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.010) 6.687	البعد التكنولوجي
		01	DF		الاختبار لا يثبت		
		0.253	SIG		تجانس التباين		
0.140	2.185	1.223	01	1.223	بين المجموعات	(0.335) 0.932	بعد التخلص من الهدر
		0.560	292	163.497	داخل المجموعات		

		-	293	164.721	المجموع	تجانس التباين	
0.028	4.864	3.048	01	3.048	بين المجموعات	2.967 (0.086)	بعد وضع قواعد العمل
		0.627	292	183.004	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	186.052	المجموع	تجانس التباين	
0.006	7.610	3.395	01	3.395	بين المجموعات	1.654 (0.199)	بعد تحسين إجراءات العمل
		0.446	292	130.276	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	133.671	المجموع	تجانس التباين	
0.375	0.790	0.424	01	0.424	بين المجموعات	2.760 (0.098)	بعد الالتزام التنظيمي
		0.536	292	156.573	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	156.997	المجموع	تجانس التباين	
0.324	0.978	0.609	01	0.609	بين المجموعات	0.920 (0.338)	بعد الاندماج الوظيفي
		0.622	292	181.759	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	182.368	المجموع	تجانس التباين	
0.076	3.169	1.454	01	1.454	بين المجموعات	2.295 (0.131)	بعد الفعالية والكفاءة
		0.459	292	133.980	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
			293	135.434	المجموع	تجانس التباين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

بعد اختيار الاختبار المناسب لكل بعد تم إيجاد غالبية القيم الاحتمالية باستخدام الاختبارين أكبر من 5%، وذلك كما يلي: بعد إعادة التفكير الجذري (0.568)، بعد إعادة التصميم الجذري (0.086)، البعد التكنولوجي (0.253)، بعد التخلص من الهدر (0.140)، بعد الالتزام التنظيمي (0.375)، بعد الاندماج الوظيفي (0.324) وبعد الفعالية والكفاءة (0.076)، أما بالنسبة لبعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل فقد تم إيجاد قيم احتمالية أقل من 5% حيث قدرت بـ (0.028) و (0.006) على التوالي، وبالتالي يمكننا استنتاج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستخدمة، ما عدا في البعدين الخاصين بوضع قواعد العمل وتحسين إجراءات العمل، أما المتغير المتعلق بالخبرة فنتأجه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-35): اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

اختبار الفروق						اختبار Leven	الأبعاد
SIG	F	MSS	DF	SS	Source		
		3.673			Kruskal wallis h	5.399 (0.000)	بعد إعادة التفكير

الفصل الرابع ----- دراسة ميدانية لواقع تأثير المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية

		04	DF		والليس	الاختبار لا يثبت	الجزري
		0.452	SIG			تجانس التباين	
0.039	2.550	1.435	04	5.738	بين المجموعات	1.253 (0.289)	بعد إعادة التصميم الجزري
		0.562	289	162.561	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	168.299	المجموع	تجانس التباين	
0.797	0.417	0.206	04	0.824	بين المجموعات	2.195 (0.070)	البعد التكنولوجي
		0.494	289	142.885	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	143.708	المجموع	تجانس التباين	
		2.846	Kruskal wallis h			5.118 (0.001)	بعد التخلص من الهدر
		04	DF		اختبار كروسكال والليس	الاختبار لا يثبت	
		0.584	SIG			تجانس التباين	
0.857	0.331	0.212	04	0.847	بين المجموعات	1.771 (0.135)	بعد وضع قواعد العمل
		0.641	289	185.204	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	186.052	المجموع	تجانس التباين	
0.597	0.693	0.317	04	1.270	بين المجموعات	0.434 (0.784)	بعد تحسين إجراءات العمل
		0.458	289	132.401	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	133.671	المجموع	تجانس التباين	
0.792	0.423	0.229	04	0.914	بين المجموعات	0.989 (0.414)	بعد الالتزام التنظيمي
		0.540	289	156.082	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	156.997	المجموع	تجانس التباين	
0.708	0.538	0.337	04	1.348	بين المجموعات	1.249 (0.290)	بعد الاندماج الوظيفي
		0.626	289	181.020	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	182.368	المجموع	تجانس التباين	
0.898	0.269	0.125	04	0.502	بين المجموعات	1.721 (0.145)	بعد الفعالية والكفاءة
		0.467	289	134.932	داخل المجموعات	الاختبار يثبت	
		-	293	135.434	المجموع	تجانس التباين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية القيم الاحتمالية باستخدام الاختبارين أكبر من 5% وذلك كما يلي: بعد إعادة التفكير الجزري (0.452)، البعد التكنولوجي (0.797)، بعد التخلص من الهدر (0.584)، بعد وضع قواعد العمل (0.857)، بعد تحسين إجراءات العمل (0.597)، بعد الالتزام التنظيمي (0.792)، بعد الاندماج الوظيفي (0.708) وبعد الفعالية والكفاءة (0.898)، أما بالنسبة لبعد إعادة التصميم الجزري فقد تم إيجاد قيم احتمالية أقل من 5% حيث قدرت بـ (0.039)، وعليه يمكننا استنتاج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستخدمة، ما عدا في البعد الخاص بإعادة التصميم الجزري، أما المتغير المتعلق بالمنصب المشغول فنتائجه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-36): اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب المشغول

اختبار الفروق						اختبار Leven	الأبعاد
SIG	F	MSS	DF	SS	Source		
		4.293	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.040) 2.543	بعد إعادة التفكير الجذري
		04	DF				
		0.368	SIG				
0.000	5.765	3.109	04	12.436	بين المجموعات	(0.183) 1.568	بعد إعادة التصميم الجذري
		0.539	289	155.863	داخل المجموعات		
		-	293	168.299	المجموع		
		0.594	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.187) 1.553	البعد التكنولوجي
		04	DF				
		0.964	SIG				
		2.561	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.000) 5.794	بعد التخلص من الهدر
		04	DF				
		0.634	SIG				
		0.918	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.014) 3.200	بعد وضع قواعد العمل
		04	DF				
		0.922	SIG				
		3.292	Kruskal wallis h		اختبار كروسكال واليس	(0.022) 2.922	بعد تحسين إجراءات العمل
		04	DF				
		0.510	SIG				
0.372	1.068	0.572	04	2.288	بين المجموعات	(0.107) 1.922	بعد الالتزام التنظيمي
		0.535	289	154.709	داخل المجموعات		
		-	293	156.997	المجموع		

0.968	0.137	0.064	04	0.257	بين المجموعات	2.139 (0.076)	بعد الاندماج الوظيفي
		0.468	289	135.178	داخل المجموعات	الاختبار يثبت تجانس التباين	
		-	293	135.434	المجموع		
		0.990	Kruskal wallis h		اختبار	2.501 (0.043)	بعد الفعالية والكفاءة
		04	DF		كروسكال واليس	الاختبار لا يثبت تجانس التباين	
		0.911	SIG				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية القيم الاحتمالية باستخدام الاختبارين أكبر من 5% وذلك كما يلي: بعد إعادة التفكير الجذري (0.368)، البعد التكنولوجي (0.964)، بعد التخلص من الهدر (0.634)، بعد وضع قواعد العمل (0.922)، بعد تحسين إجراءات العمل (0.510)، بعد الالتزام التنظيمي (0.372)، بعد الاندماج الوظيفي (0.968) وبعد الفعالية والكفاءة (0.911)، أما بالنسبة لبعد إعادة التصميم الجذري فقد تم إيجاد قيم احتمالية أقل من 5% حيث قدرت بـ (0.000)، وعليه يمكننا استنتاج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستخدمة، ما عدا في البعد الخاص بإعادة التصميم الجذري. إذا، بعدما تم إيجاد ومعرفة وجود فروقات من عدمها بين أبعاد الدراسة حسب مجموعة المتغيرات التعريفية المستخدمة في دراستنا، سنحاول التحقق من وجود اختلاف أو لا في إجابة المستجوبين على أبعاد الدراسة حسب المؤسسة المنتهى إليها، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-37): اختبار الفروق بين أبعاد الدراسة حسب المؤسسات قيد الدراسة

اختبار الفروق						اختبار Leven	الأبعاد
SIG	F	MSS	DF	SS	Source		
		9.427	Kruskal wallis h		اختبار	11.880 (0.000)	بعد إعادة التفكير الجذري
		02	DF		كروسكال	الاختبار لا يثبت	

		0.009		SIG	واليس	تجانس التباين	
		13.923		Kruskal wallis h	اختبار	4.355 (0.014)	بعد إعادة التصميم الجذري
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.001		SIG	واليس	تجانس التباين	
0.044	3.167	1.531	02	3.062	بين المجموعات	0.330 (0.719)	البعد التكنولوجي
		0.483	291	140.647	داخل المجموعات	الاختبار يثبت تجانس التباين	
		-	293	143.708	المجموع		
		4.351		Kruskal wallis h	اختبار	21.816 (0.000)	بعد التخلص من الهدر
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.114		SIG	واليس	تجانس التباين	
		4.679		Kruskal wallis h	اختبار	5.937 (0.003)	بعد وضع قواعد العمل
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.096		SIG	واليس	تجانس التباين	
		3.019		Kruskal wallis h	اختبار	11.210 (0.000)	بعد تحسين إجراءات العمل
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.221		SIG	واليس	تجانس التباين	
		6.910		Kruskal wallis h	اختبار	10.934 (0.000)	بعد الالتزام التنظيمي
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.032		SIG	واليس	تجانس التباين	
		8.871		Kruskal wallis h	اختبار	17.497 (0.000)	بعد الاندماج الوظيفي
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.012		SIG	واليس	تجانس التباين	
		5.493		Kruskal wallis h	اختبار	14.898 (0.000)	بعد الفعالية والكفاءة
		02		DF	كروسكال	الاختبار لا يثبت	
		0.064		SIG	واليس	تجانس التباين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية القيم الاحتمالية باستخدام الاختبارين أقل من 5%، وذلك كما يلي:

بعد إعادة التفكير الجذري (0.009)، بعد إعادة التصميم الجذري (0.001)، البعد التكنولوجي (0.044)، بعد الالتزام التنظيمي (0.032) وبعد الاندماج الوظيفي (0.012)، أما بالنسبة لبعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل، بعد تحسين إجراءات العمل وبعد الفعالية والكفاءة فقد تم إيجاد قيم احتمالية أكبر من 5% حيث قدرت بـ ((0.114)، (0.096)، (0.221) و(0.064) على الترتيب، وعليه يمكننا استنتاج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة المنتهي إليها في أغلب الأبعاد، ما عدا في الأبعاد الخاصة بالكايزن وبعد الفعالية والكفاءة .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية⁰²

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لكل من الهندرة والكايزن على كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة".

لكن، قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية التالية وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسية.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الهندرة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الهندرة على الاندماج الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الهندرة على الفعالية والكفاءة في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الكايزن على الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الكايزن على الاندماج الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة لأبعاد الكايزن على الفعالية والكفاءة في المؤسسات محل الدراسة".

✓ **ولاختبار الفرضيات الفرعية أعلاه، سنقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وسنبني بالفرضية الفرعية الأولى والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:**

الجدول رقم (38-04): الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الالتزام التنظيمي

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.548	0.301	0.293	0.61537	
ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	47.180	3	15.727	41.530	0.000
البواقي	109.817	290	0.379		

المجموع		156.997	293	-				
المعاملات								
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي		
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance	
الثابت	1.823	0.210	-	8.672	0.000	-	-	
بعد التفكير الجذري	0.269	0.066	0.280	4.059	0.000	0.507	1.971	
بعد التصميم الجذري	-0.018	0.064	-0.018	-0.274	0.784	0551	1.816	
البعد التكنولوجي	0.357	0.069	0.342	5.207	0.000	0.559	1.788	
Durbin Watson= 1.488								
بعد الالتزام التنظيمي = 1.823 + 0.269 بعد التفكير الجذري + 0.357 بعد التكنولوجي								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة، وبعد الالتزام التنظيمي من جهة أخرى هو 54.8% أي أن هناك ارتباط إيجابي غير قوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 30.1% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 30.1% من المتغير التابع في حين أن 69.9% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 41.530$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الالتزام التنظيمي بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد متغيرين فقط ذوي دلالة إحصائية عند مستوى 5% ألا وهما: بعد التفكير الجذري (0.000) والبعد التكنولوجي (0.000)، حيث أنه كلما تغير هذا المتغيران المستقلان بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 26.9% و 35.7% على الترتيب عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0

وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التفكير الجذري بوحدة واحدة تغير بعد الالتزام التنظيمي بنسبة 28% وكلما تغير البعد التكنولوجي بوحدة واحدة تغير الالتزام التنظيمي بنسبة 34.2% ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعية في الجدول أعلاه يمكننا القول أن بعدي التفكير الجذري والبعد التكنولوجي يساهمان في التنبؤ ببعد الالتزام التنظيمي في حين أن البعد المتبقي لم يكن له أي مدلول إحصائي في التأثير على بعد الالتزام التنظيمي.

ومن خلال حسابنا لقيمة دارين واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي .

وأیضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدها تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (39-04): الارتباط البسيط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعدها الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى المعنوية	
0.542	0.000	بعد التفكير الجذري
0.494	0.000	بعد التصميم الجذري
0.479	0.000	البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

-	-	0.000	4.218	-	0.215	0.905	الثابت
1.971	0.507	0.000	5.798	0.379	0.068	0.393	بعد التفكير الجذري
1.816	0.551	0.002	3.160	0.198	0.065	0.206	بعد التصميم الجذري
1.788	0.559	0.058	1.905	0.118	0.070	0.133	البعد التكنولوجي
Durbin Watson= 1.840							
بعد الاندماج الوظيفي = 0.905 + 0.393 بعد التفكير الجذري + 0.206 بعد التصميم الجذري							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة، وبعد الاندماج الوظيفي من جهة أخرى هو 61.1% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 37.3% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 37.3% من المتغير التابع في حين أن 62.7% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 57.492$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الاندماج الوظيفي بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد متغيرين فقط ذوي دلالة إحصائية عند مستوى 5% ألا وهما: بعد التفكير الجذري (0.000) وبعد التصميم الجذري (0.002)، حيث أنه كلما تغير هذا المتغيران المستقلان بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 39.3% و 20.6% على الترتيب عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التفكير الجذري بوحدة واحدة تغير بعد الاندماج الوظيفي بنسبة 37.9% وكلما تغير بعد التصميم الجذري بوحدة واحدة تغير الاندماج الوظيفي بنسبة

19.8%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعية في الجدول أعلاه يمكننا القول أن بعدي التفكير الجذري وبعد التصميم الجذري يساهمان في التنبؤ ببعيد الاندماج الوظيفي في حين أن البعد المتبقي والمتمثل في البعد التكنولوجي لم يكن له أي مدلول إحصائي في التأثير على بعد الاندماج الوظيفي.

ومن خلال حسابنا لقيمة دارين واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وأيضاً للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدها تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (41-04): الارتباط البسيط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الاندماج الوظيفي

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى لمعنوية	
0.542	0.000	بعد التفكير الجذري
0.494	0.000	بعد التصميم الجذري
0.407	0.000	البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية متوسطة بين كل من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الاندماج الوظيفي، حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.542، 0.494 و 0.407 بالنسبة لكل من بعد التفكير الجذري، بعد التصميم الجذري والبعد التكنولوجي على التوالي.

بعد الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية، سنقوم بالتأكد من صحة الفرضية الثالثة من عدمها، وذلك من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (0):
الجدول رقم (04-42): الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الكفاءة والفعالية

ملخص النموذج							
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير			
	0.600	0.360	0.353	0.54669			
ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية		
الانحدار	48.762	3	16.254	54.385	0.000		
البواقي	86.672	290	0.299				
المجموع	135.434	293					
المعاملات							
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance
الثابت	1.514	0.187	-	8.104	0.000	-	-
بعد التفكير الجذري	0.228	0.059	0.255	3.870	0.000	0.507	1.971
بعد التصميم	0.115	0.057	0.128	2.018	0.044	0.551	1.816

							الجزري
1.788	0.559	0.000	4.907	0.308	0.061	0.299	البعد التكنولوجي
Durbin Watson= 1.563							
بعد الكفاءة والفعالية=1.514+0.228 بعد التفكير الجزري+0.115 بعد التصميم الجزري+0.299 البعد التكنولوجي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة، وبعد الفعالية والكفاءة من جهة أخرى هو 60% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 36% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 36% من المتغير التابع في حين أن 64% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 54.385$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الفعالية والكفاءة بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد أن المتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، حيث أنه كلما تغيرت المتغيرات المستقلة التالية: بعد التفكير الجزري، بعد التصميم الجزري والبعد التكنولوجي بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 22.8%، 11.5% و29.9% على الترتيب وذلك عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التفكير الجزري بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 25.5% وكلما تغير بعد التصميم الجزري بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 12.8%، أما البعد التكنولوجي فكلما تغير بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 30.8%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن كل من بعد التفكير الجزري، بعد التصميم الجزري والبعد التكنولوجي يساهمون في التنبؤ ببعدها الفعالية والكفاءة.

ومن خلال حسابنا لقيمة داربن واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وأیضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (0):

الجدول رقم (43-04): الارتباط البسيط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الفعالية والكفاءة

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى معنوية	
0.542	0.000	بعد التفكير الجذري
0.494	0.000	بعد التصميم الجذري
0.514	0.000	البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية متوسطة بين كل من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد الفعالية والكفاءة حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.542، 0.494 و 0.514 بالنسبة لكل من بعد التفكير الجذري، بعد التصميم الجذري، والبعد التكنولوجي على التوالي.

بعد الإجابة على الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، سنحاول معرفة أثر أبعاد إعادة

هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من إعادة التفكير الجذري، إعادة التصميم الجذري والبعد التكنولوجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (44-04): الانحدار المتعدد بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة

ملخص النموذج							
النموذج		معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
		0.660	0.435	0.429	0.48639		
ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية		
الانحدار	52.813	03	17.604	74.413	0.000		
البواقي	68.607	290	0.237				
المجموع	121.420	293	-				
المعاملات							
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance
الثابت	1.414	0.166	-	8.509	0.000	-	-
بعد التفكير الجذري	0.297	0.052	0.351	5.657	0.000	0.507	1.971
بعد التصميم الجذري	0.101	0.051	0.119	2.001	0.046	0.551	1.816
البعد	0.263	0.054	0.287	4.857	0.000	0.559	1.788

							التكنولوجي
Durbin Watson= 1.553							
بعد أداء الموارد البشرية= 0.297 بعد التفكير الجذري+ 0.101 بعد التصميم الجذري+ 0.263 البعد التكنولوجي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة، وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى هو 66% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 43.5% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 43.5% من المتغير التابع في حين أن 56.5% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 74.413$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء الموارد البشرية بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد أن المتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، حيث أنه كلما تغيرت المتغيرات المستقلة التالية: بعد التفكير الجذري، بعد التصميم الجذري والبعد التكنولوجي بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 29.7%، 10.1% و 26.3% على الترتيب وذلك عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التفكير الجذري بوحدة واحدة تغير متغير أداء الموارد البشرية بنسبة 35.1% وكلما تغير بعد التصميم الجذري بوحدة واحدة تغير متغير أداء الموارد البشرية بنسبة 11.9%، أما البعد التكنولوجي فكلما تغير بوحدة واحدة تغير أداء الموارد البشرية بنسبة 28.7%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوع في الجدول أعلاه يمكننا القول أن كل من بعد التفكير الجذري، بعد التصميم الجذري والبعد التكنولوجي يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة..

ومن خلال حسابنا لقيمة دارين واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، وأيضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي كما هو موضح في، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45-04): الارتباط البسيط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء

الموارد البشرية في المؤسسة

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى معنوية	
0.589	0.000	بعد التفكير الجذري
0.481	0.000	بعد التصميم الجذري
0.540	0.000	البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية متوسطة بين كل من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.589،

0.481 و0.540 بالنسبة لكل من بعد التفكير الجذري، بعد التصميم الجذري والبعد التكنولوجي على التوالي.

بعد الإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة، سنقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرابعة من عدمها، وذلك من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04-46): الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الالتزام التنظيمي

ملخص النموذج							
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير			
	0.697	0.486	0.481	0.52741			
ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية		
الانحدار	76.329	3	25.443	91.467	0.000		
البواقي	80.668	290	0.278				
المجموع	156.997	293					
المعاملات							
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance
الثابت	1.168	0.182	-	6.427	0.000	-	-
بعد التخلص من الهدر	0.288	0.063	0.295	4.579	0.000	0.427	2.342
بعد وضع قواعد العمل	0.208	0.057	0.227	3.625	0.000	0.453	2.206
بعد تحسين	0.280	0.073	0.258	3.859	0.000	0.396	2.526

							إجراءات العمل
Durbin Watson= 1.467							
بعد الالتزام التنظيمي = 1.168 + 0.288 بعد التخلص من الهدر + 0.208 بعد وضع قواعد العمل + 0.280 بعد تحسين إجراءات العمل							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحسين المستمر من جهة، وبعد الالتزام التنظيمي من جهة أخرى هو 69.7% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 48.6% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 48.6% من المتغير التابع في حين أن 51.4% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 91.467$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الالتزام الوظيفي بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد أن المتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، حيث أنه كلما تغيرت المتغيرات المستقلة التالية: بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 28.8%، 20.8% و 28% على الترتيب وذلك عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التخلص من الهدر بوحدة واحدة تغير بعد الالتزام التنظيمي بنسبة 29.5% وكلما تغير بعد وضع قواعد العمل بوحدة واحدة تغير بعد الالتزام التنظيمي بنسبة 22.7%، أما بعد تحسين إجراءات العمل فكلما تغير بوحدة واحدة تغير بعد الالتزام التنظيمي بنسبة 25.8%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن كل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل يساهمون في التنبؤ ببعده الالتزام التنظيمي.

ومن خلال حسابنا لقيمة داربن واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وأیضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-47): الارتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط البسيط		
المعامل	مستوى معنوية	
0.629	0.000	بعد التخلص من الهدر
0.555	0.000	بعد وضع قواعد العمل
0.586	0.000	بعد تحسين إجراءات العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية متوسطة بين بعدين من أبعاد التحسين المستمر المتمثلة في بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل وبعد الالتزام التنظيمي حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.555 و 0.586 على التوالي، في حين كانت هناك علاقة موجبة

معنوية قوية بين بعد التخلص من الهدر والمتغير لتابع المتمثل في الالتزام التنظيمي وقدرت قيمة هذه العلاقة (0.629).

بعد الإجابة على الفرضية الفرعية الرابعة، سنقوم بالتأكد من صحة الفرضية الخامسة من عدمها، وذلك من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (48-04): الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي

ملخص النموذج							
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير			
	0.652	0.424	0.419	0.60159			
ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية		
الانحدار	77.414	3	25.805	71.301	0.000		
البواقي	104.954	290	0.362				
المجموع	182.368	293					
المعاملات							
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance
الثابت	0.731	0.207	-	3.527	0.000	-	-
بعد التخلص من الهدر	0.072	0.072	0.069	1.00	0.313	0.427	2.342
بعد وضع قواعد العمل	0.392	0.066	0.396	5.989	0.000	0.453	2.206
بعد تحسين	0.292	0.083	0.250	3.533	0.000	0.396	2.526

							إجراءات العمل
Durbin Watson= 1.931							
بعد الاندماج الوظيفي = 0.392+0.731 بعد وضع قواعد العمل +0.292 بعد تحسين إجراءات العمل							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحسين المستمر من جهة، وبعد الاندماج الوظيفي من جهة أخرى هو 65.2% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 42.4% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 37.3% من المتغير التابع في حين أن 57.6% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبيا (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 71.301$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد متغيرين فقط ذوي دلالة إحصائية عند مستوى 5% ألا وهما: بعد وضع قواعد العمل (0.000) وبعد تحسين إجراءات العمل (0.000)، حيث أنه كلما تغير هذا المتغيران المستقلان بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 39.2% و 29.2% على الترتيب عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد وضع قواعد العمل بوحدة واحدة تغير بعد الاندماج الوظيفي بنسبة 39.6% وكلما تغير بعد تحسين إجراءات العمل بوحدة واحدة تغير الاندماج الوظيفي بنسبة 25%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن بعدي وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل يساهمان في التنبؤ ببعدي الاندماج الوظيفي في حين أن البعد المتبقي والمتمثل في بعد التخلص من الهدر لم يكن له أي مدلول إحصائي في التأثير على بعد الاندماج الوظيفي.

ومن خلال حسابنا لقيمة داربن واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وأیضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-49): الارتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى معنوية	
0.489	0.000	بعد التخلص من الهدر
0.583	0.000	بعد وضع قواعد العمل
0.518	0.000	بعد تحسين إجراءات العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية متوسطة بين كل من أبعاد التحسين المستمر وبعد الاندماج الوظيفي، حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.489، 0.583 و 0.518 بالنسبة لكل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل على التوالي.

بعد الإجابة على الفرضية الفرعية الخامسة، سنقوم بالتأكد من صحة الفرضية السادسة من عدمها، وذلك من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04-50): الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة

ملخص النموذج							
النموذج		معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
		0.743	0.552	0.548	0.45718		
ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية		
الانحدار	74.820	3	24.940	119.321	0.000		
البواقي	60.614	290	0.209				
المجموع	135.4343	293	-				
المعاملات							
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				vif	tolérance
الثابت	0.942	0.158	-	5.977	0.000	-	-
بعد التخلص من الهدر	0.188	0.055	0.208	3.456	0.001	0.427	2.342
بعد وضع قواعد العمل	0.186	0.050	0.217	3.727	0.000	0.453	2.206
بعد تحسين إجراءات العمل	0.403	0.063	0.400	6.406	0.000	0.396	2.526
Durbin Watson= 1.956							
بعد الفعالية والكفاءة= 0.188+0.942 بعد التخلص من الهدر+0.186 بعد وضع قواعد العمل+0.403 بعد تحسين إجراءات العمل							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحسين المستمر من جهة، وبعد الفعالية والكفاءة من جهة أخرى هو 74.3% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 55.2% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 48.6% من المتغير التابع في

حين أن 44.8% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع نسبياً (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 19.321$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد أن المتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، حيث أنه كلما تغيرت المتغيرات المستقلة التالية: بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 18.8%، 18.6% و 40.3% على الترتيب وذلك عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التخلص من الهدر بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 20.8% وكلما تغير بعد وضع قواعد العمل بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 21.7%، أما بعد تحسين إجراءات العمل فكلما تغير بوحدة واحدة تغير بعد الفعالية والكفاءة بنسبة 40%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن كل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل يساهمون في التنبؤ ببعدها الفعالية والكفاءة.

ومن خلال حسابنا لقيمة دارين واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وأيضاً للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (0):

الجدول رقم (51-04): الارتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة

معامل الارتباط البسيط		
المعنى	المعامل	مستوى معنوية
بعد التخلص من الهدر	0.633	0.000
بعد وضع قواعد العمل	0.615	0.000
بعد تحسين إجراءات العمل	0.648	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية قوية بين كل من أبعاد التحسين المستمر وبعد الفعالية والكفاءة، حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.633، 0.615 و 0.648 بالنسبة لكل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل على التوالي.

بعد الإجابة على الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد التحسين المستمر على كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، سنحاول معرفة أثر أبعاد التحسين المستمر المتمثلة في كل من التخلص من الهدر، وضع قواعد العمل وتحسين إجراءات العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

لجدول رقم (52-04): الانحدار المتعدد بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في المؤسسة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.787	0.619	0.615	0.39953	
ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	75.130	3	25.043	156.892	0.000
البواقي	46.290	290	0.160		
المجموع	121.420	293			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الاصلية	المعاملات	اختبار T	مستوى	اختبار التعدد الخطي

vif	tolérance	المعنوية		المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة	
-	-	0.000	6.878	-	0.138	0.947	الثابت
2.342	0.427	0.000	3.840	0.213	0.048	0.183	بعد التخلص من الهدر
2.206	0.453	0.000	6.023	0.324	0.044	0.262	بعد وضع قواعد العمل
2.526	0.396	0.000	5.915	0.341	0.055	0.325	بعد تحسين إجراءات العمل
Durbin Watson= 1.763							
أداء الموارد البشرية= 0.183 بعد التخلص من الهدر+0.262 بعد وضع قواعد العمل+0.325 بعد تحسين إجراءات العمل							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحسين المستمر من جهة، وبعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى هو 78.7% أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بعض المراجع لا توافق على ذلك لذلك تقوم بتربيعة، وبعد القيام بهذه الخطوة نجد أن R^2 يساوي 61.9% أي أن المتغيرات مجتمعة تفسر تقريبا 61.9% من المتغير التابع في حين أن 38.1% لم يتم تفسيرها، وباستخدام معايير (Cohen 1988) نجد أن حجم التأثير مرتفع (أكبر من 0.25%).

كذلك، للإجابة على السؤال المتمثل في: هل علاقة المتغيرات الثلاثة دالة أو غير دالة؟ نقوم باستخدام اختبار التباين، وبناء على نتائج الاختبار (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة فيشر الاحصائية (المحسوبة) $F_{stat} = 156.829$ وهي دالة من الناحية الاحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية $Prop - F_{stat} = 0.00$ وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في المؤسسة بشكل منفرد.

أما عن المساهمة الصافية لكل متغير مستقل، فقد تم إيجاد أن المتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، حيث أنه كلما تغيرت المتغيرات المستقلة التالية: بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل بوحدة واحدة تغير المتغير التابع بنسبة 18.3%، 26.2% و 32.5% على الترتيب وذلك عند تثبيت المتغيرات المستقلة الأخرى، أما عن معاملات الانحدار بعد توحيد وحدات القياس (بمتوسط 0 وانحراف 1) تم إيجاد أنه كلما تغير بعد التخلص من الهدر بوحدة واحدة تغير بعد أداء الموارد البشرية بنسبة 21.3% وكلما تغير بعد وضع قواعد العمل بوحدة واحدة تغير بعد أداء الموارد البشرية بنسبة 32.4%، أما بعد تحسين إجراءات العمل فكلما تغير بوحدة

واحدة تغير بعد أداء الموارد البشرية بنسبة 34.1%، ومن خلال معادلة الانحدار الموضوعية في الجدول أعلاه يمكننا القول أن كل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل يساهمون في التنبؤ بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

ومن خلال حسابنا لقيمة دارين واتسون تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة (Durnin-Watson Significance tables, 2020).

أما اختبار التعدد الخطي، فمن النتائج نجد أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار درجة التساهل (tolérance) أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كما تم تمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الأساسي ومن الشكل نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي .

وأیضا للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، أي أن البواقي تتبع توزيعا طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

بعدما تم الإجابة على الفرضية أعلاه باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد، سنحاول التأكد من ذلك باستخدام الارتباط البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (53-04): الارتباط البسيط بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في

المؤسسة

معامل الارتباط البسيط

المعامل	مستوى لمعنوية	
0.671	0.000	بعد التخلص من الهدر
0.673	0.000	بعد وضع قواعد العمل
0.665	0.000	بعد تحسين إجراءات العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا وجود علاقة موجبة معنوية قوية بين كل من أبعاد التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث قدرت هذه العلاقة بـ 0.671، و0.665 بالنسبة لكل من بعد التخلص من الهدر، بعد وضع قواعد العمل وبعد تحسين إجراءات العمل على التوالي.

خلاصة الفصل الرابع :

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الإستبيان الخاص بها وإختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية SPSS لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، والوقوف على واقع تطبيق المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي متمثلة في (الهندرة، والكايزن) وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة من عمال وإطارات، وقد تبين لنا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكايزن في كونها إحداث لتغييرات جذرية ومستمرة على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى مساهمتها في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية تقدم فقيمة أكبر للمؤسسات محل الدراسة وبأقل التكاليف من خلال الإستخدام المكثف للتكنولوجيا، إلى جانب تبني العديد من المناهج الحديثة في الإدارة كالإدارة من موقع الحدث، والتقليل من الهدر في الوقت والتكلفة، إضافة لإحداث تغييرات هيكلية في الأساليب المعتمدة للتقييم، ولعل الجانب المهم في التغيير التنظيمي التي تحدثه هذا المداخل، هو إحداث تغييرات إيجابية في مؤهلات وأدوار الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة بتركيزهم على المهام الإستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، إلى جانب مشاركتهم في أداء بعض المهام الإدارية التي كانت فيما سبق تحتكر من طرف مسؤولي الإدارة العليا.

خاتمة

أضحى البحث عن التغيير من أجل تحسين الأداء حتمية أساسية لبقاء المؤسسات وإستمراريتها، وأصبح الاهتمام بالتغيير التنظيمي من منظور كلي وشامل أساس تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغيير المستمر، تبحث دائما عن المفاهيم والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغييرات بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة ليس فقط بكفاءة وفعالية بل بأكثر تميز وتفوق .

لذا اتجهت المؤسسات إلى انتهاج العديد من المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي كإعادة هندسة العمليات الإدارية والكايزن الياباني، والتي تعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث والمعاصر، أين ساهمت في إنتاج العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية الجديدة، وجاءت كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف المؤسسات، فتعنى هذه المداخل بإيجاد حلول جذرية ومستمرة للعديد من المشاكل من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى إحداث تحسينات مستمرة وجوهريّة في الجودة، مع التركيز على تحسين الخدمات المقدمة للزبون والتقليل من الهدر في الوقت والتكاليف والموارد والطاقات، ومن ثمة التخلّص منها نهائيا، كما يمنح كافة الصلاحيات للموارد البشرية وإعطاء صلاحيات واسعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، مما يدفع الأفراد العاملين في هذه المؤسسات للتطور والنجاح بدعوتهم إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من كل أشكال الروتين التكرار .

وفي خضم كل ذلك يؤدي العنصر البشري دورا مهما في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقه بإحداث التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم لهذا التغيير، وذلك من خلال التركيز على العمليات التي تنتهجها المؤسسات وإعادة هندستها قصد الرفع من أداء مواردها البشرية، أو من خلال تبني أسلوب الكايزن قصد التحسين المستمر لأداء العاملين في المؤسسات التي تسعى إلى تبني مثل هذه المداخل .

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ممثلة أساسا في الهندرة والكايزن في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة، إلى جانب تشخيص حاجة هذه المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب التحسين المنتهجة لتحسين أداء مواردها البشرية، وهذا بانتهاج الهندرة والكايزن كمدخلين حديثين وكذا تشخيص واقع تحسين الأداء البشري في المؤسسات محل الدراسة وهيكلتها التنظيمية، ومدى استخدام الوسائل الحديثة لتحسين أداء مواردها البشرية .

وقد مكنتنا الدراسة بشقها النظري والتطبيقي من الخروج بمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولا على المستوى النظري :

بعد تطرقنا للفصول النظرية إلى تشخيص المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في التغيير التنظيمي بمدخله الحديثة المتمثلة في الهندرة والكايزن، وكذا أداء الموارد البشرية، توصلنا إلى النتائج التالية :

■ بالرغم من الأبحاث الكثيرة التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة تجدد وتزايد حاجة المؤسسات المعاصرة والأفراد إليه، وتعدد مدخله ومجالاته وإستراتيجياته وهو ما يترك المجال مفتوحا أمام الباحثين للغوص في عوامل نجاح التغيير التنظيمي، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أحد أهم المدخلين وأحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات العالمية الرائدة وهما الهندرة والكايزن .

■ تمثل كل من إعادة الهندسة الإدارية والكايزن، انقلاب كل على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتشكل من العديد من الخطوات والتي تبني على اساس إعادة النظر في كل ما يتم داخل المؤسسات من تصميم، تنظيم، تفكير، وتحسين ...

■ تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية والكايزن إلى إعطاء نموذج جديد للتغيير التنظيمي تتبناه المؤسسات التي تسعى دوما إلى تحسين أداؤها وأداء مواردها البشرية، وهذا عن طريق تكريس المرونة في الأداء، وتبني هياكل تنظيمية أفقية يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور .

■ تمثل نتائج تحسين المورد البشري نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمؤسسات في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية والتي من بينها، تنمية الموارد البشرية، نظام حوافز عادل، هيكل وظيفي يتسم بالمرونة ... الخ .

■ تشكل كل من الهندرة والكايزن، مداخل تغيير هامة في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن أن تتبناها المؤسسة نظرا لاتصافها بالشمولية التي تعطيها دقة في النتائج ومصداقية في تحديد الفجوة الأدائية القاء والمعبرة عنها بالأداء المقدر والمحقق .

■ تعمل كل من الهندرة والكايزن في المؤسسة على الرفع والتحسين من مستويات أداء العاملين، من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم لتصب في صالح المؤسسة، التي تشكل حافز لدى الفرد العامل ودافعا لإثراء وظيفته.

■ تركز المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ممثلة في الكايزن والعلی عاملین أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك وتخفيض الهدر في التكلفة والوقت، وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكل المؤسسة، وذلك بخلق مناخ عمل مشجع للتحسين المستمر، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة ومن جهة أخرى توجهات المؤسسة.

ثانياً: على المستوى التطبيقي

■ بعد تعرفنا على بعض الخصائص للمؤسسات محل الدراسة، وعلى إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة، وكذا خصائص المبحوثين واتجاهاتهم سواء كانوا إطارات أو موظفين عاديين، وبعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر المباشر وغير المباشر، واختبار تأثير الخصائص الشخصية على إجابات المبحوثين حول المتغيرات الأساسية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها، يمكن القول أننا توصلنا إلى:

■ تتماثل الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة في كونها هيكل عمودية مبنية على التقسيم وفق الوظائف، ورغم إجراء غالبية المؤسسات لتغييرات هيكلية، إلا أن مستوى الأداء البشري بقي على حاله، وهذا ما يفرض عليها انتهاج التغيير التنظيمي بمداخله الحديثة للوصول إلى الأداء البشري الأمثل.

■ أغلب أفراد عينة الدراسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين من ذوي المستويات التعليمية العالية ومن ذوي الأقدمية في مجال تخصصهم، كما أن غالبيتهم متحكمون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد، مما يساعدهم على تحسين أداءهم

■ هناك علاقات تأثير معنوية لمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ممثلة في الهندرة والكايزن على الأداء البشري للمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يوحي بالتركيز على الإهتمام بفرق العمل، وتبادل المعارف بين العمال، خاصة وأن هذه المؤسسات تسعى دوماً لتحسين أدائها بشكل كبير خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها.

■ وجود إتساق وانسجام في المؤسسات محل الدراسة على أن الأبعاد الرئيسية لكل من الهندرة والكايزن تكون فاعلة إذا ما تحقق التنسيق والتعاون بالمعلومات وأداء الأفراد العاملين فيها، وهذا يدل على أن هذه الأبعاد تعمل وبشكل إيجابي على تحسين الأداء البشري لديهم.

■ غياب إستراتيجية واضحة لنشر ثقافة التحسين المستمر بين الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما قد يشكل عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا : توصيات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

■ ضرورة نشر ثقافة التحسين بشكله الجذري المتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمستمر المتمثل في الكايزن في المؤسسات الجزائرية،

■ ضرورة تخصيص جزء من ميزانيات المؤسسات لتمويل وتشجيع وتكريس التغيير التنظيمي، وهذا عن طريق إجراء تكوين للعمال على مسايرة التطور التكنولوجي في العالم،

■ ضرورة الإهتمام وبموضوعية أكثر لتقييم أداء العمال في المؤسسات، بلكونه أصبح السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية الفعلية لهم

■ ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الأفراد العاملين في المؤسسة في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عمليات التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعليم المستمر وتحول المؤسسة إلى مايسمى بالمؤسسة المتعلمة،

■ العمل على تعزيز مايسمى بالإلتزام العاطفي والأخلاقي للعاملين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة الإطارات الجامعية والتي لها قدرات قيادية، مع ضرورة الإستثمار في التحسين المستمر الذي يدعم من إمكانية المحافظة على الإطارات خاصة مع قلة فرص العمل البديلة في سوق العمل،

■ العمل على تنظيم ملتقيات وأيام دراسية ودورات تكوينية للعاملين والإطارات في المؤسسة حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة، مع التركيز على النماذج الرائدة، وإجراء توثمة مع شركات عالمية لتبادل الأدرء والخبرات في كافة مجالات تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية،

■ العمل على نشر ثقافة التغيير والإستعداد للتغيير لدى الأفراد العاملين، والتي ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها كل من الهندرة والكايزن،

■ إعادة التفكير في مكانة وموقع إدارة الموارد البشرية، أين وجب أن تصبح شريك إستراتيجي في المؤسسة، وذلك بتزويد إختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات، والتي تفرض زيادة الحاجة إلى التركيز على التفكير في تحسين أداء العمال .

رابعا : آفاق الدراسة

يكتسي الموضوع الذي تم تناوله والذي جاء بعنوان: "المدخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية" على العديد من المتغيرات التي تم حصرها حسب وجهة نظرنا للموضوع، ما يجعله غير ملم بكافة جوانبه خاصة في ظل إرتباطه بإدارة التغيير الذي يحوي العديد من التطورات التجددة يوميا، وهو ما يجعل آفاق البحث مفتوحة للعديد من المواضيع التي يمكن دراستها ونذكر منها:

- الإستعداد للتغيير التنظيمي ودوره في تحسين فعالية أداء المورد البشري في المؤسسات

الجزائرية

- أثر ممارسات فلسفة القياس المقارن على مستوى الأداء البشري في المؤسسات الجزائرية .
- إعادة هندسة الموارد البشرية كمدخل لدعم إستراتيجية تحسين أداء الموارد البشرية .
- الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة عينة للعديد من المؤسسات الجزائرية .
- إشكالية دعم التحسين المستمر في الجامعات الجزائرية بالتركيز على تنمية رأسمالها البشري

والفكري.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الفضل جمال ابن منظور،، لسان العرب، دار صادر، لبنان 1992، ص: 3325.
2. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
3. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
4. ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
6. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014.
7. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000.
8. أحمد نبيل فرحات، بحث عن نظام إنتاج تويوتا، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008/4/4.
9. باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
10. بيتر داركر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، مكتبة العكيبان، الرياض، السعودية، 2004.
11. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006.
14. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.

15. حسن محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
16. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013.
17. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع، جامعة قلمة، 2004.
18. خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: تحية عمارة) الطبعة 1، القاهرة: دار الفجر للنشر 1995.
20. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
21. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2010.
22. رقية عدنان المعاينة، الأرجونوميكا، هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
23. روبرت مورير، (2012)، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك بطريقة الكايزن ترجمة نورالدين القالي، الطبعة الأولى، مكتبة جريز، الأردن، ص15.
24. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
25. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان الأردن، 2011.
26. زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. زياد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
28. سعيد ياسر عامر، الفكر المعاصر في التغيير التنظيمي والإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

29. سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2018.
30. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
31. شيراز حايك سي حايك، إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
32. الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
33. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب الحديث، عمان، 2009.
34. عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
35. عاصم الأعرج، دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
36. عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
37. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
38. عز الدين علي السويدي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.
39. عز الدين علي سويدي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
40. عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
41. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.

42. غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل : الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008.
43. مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
44. محسن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، الطبعة الأولى، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2017.
45. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
46. محمد رضا شنديك، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظري والتطبيقي، مصر الجديدة، مصر، 1996.
47. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر. الأردن. 2012.
48. محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.
49. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002.
50. محمد عدنان أبو الراغب، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر، الأردن، 2015.
51. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
52. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
53. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني -، مكتبة عين شمس، مصر، 2000.
54. مسلم، علي عبد الهادي، علم وتحليل وتصميم منظمات الأعمال : مدخل إعادة الهندسة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007.

55. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2000.

56. نسيم الصمادي، قصتي مع الهندرة المصطلح والكتاب،

57. وزارة العمل والتنمية الإجتماعية، مفهوم السينات الخمس (S5) لبيئة عمل جذابة، المملكة العربية السعودية، 2017.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

58- بوضوردي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015/2014.

59- حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2019/2018.

60- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2016.

61- سالم زايد خليفة الطنيجي، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن، 2008.

62- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.

63- محمد رشدي عايش صيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

64- نايت الهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الديبلوماسي - بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013/2012.

65- وداد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق إستراتيجي، جامعة عنابة، 2016/2015.

ثالثاً: المجالات والملتقيات

66- إياد محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيلة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد: 20، 2007.

67- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، مجلة الباحث، عدد 2007/05، جامعة ورقلة.

68-- حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد 40، 2017.

69- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، 2012.

70- سعد علي العنزي عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، العدد 8، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2012.

71- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 مارس 2005.

72- شريفي مسعودة، الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : نموذج التنمية الجديد والحياة الوظيفية، جامعة بشار، 14/13 نوفمبر 2018.

- 73- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
- 74- غيدة فلة، التوجه إلى إعادة هيكلة العمالة في ظل التغيرات البيئية المعاصرة، مجلة : Les cahiers du MECAS، العدد : 06 سنة 2010.
- 75- فرح شعبان، إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات الإدارية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير الإدارة المحلية، جامعة البلدة، يومي 20 و21 أكتوبر 2014.
- 76- محمد عبد اشتوي، مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد الثالث، العدد العاشر، 2018.
- 77- محمد أحمد الحربي، متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 25، جانفي 2017.
- 78- محمد معتوق المهدي، تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة –دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية –، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014.
- 79- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة، مداخلة من الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2006، جامعة ورقلة.
- 80- مريم بوخضرة، الشريف بوفناس، إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة ام البواقي، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019.
- 81- مزمل علي محمد عثمان، اختبار أثر استراتيجية كايزن على أداء الجامعات تطبيقا على جامعة بيشا بالمملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، العدد 20، المجلد 08، 2017.
- 82- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09.

83- وفاء رايس، فرحات سميرة، رأس مال المعرفة كمورد استراتيجي في تعزيز الإبداع المنظمي شركة "تويوتا" لصناعة السيارات نموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.

84- يوسفات علي، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محاولة تطبيق طريقة S5 على الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية SACM، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية :

Les ouvrages :

85- A Monograph ,ON Creating Organizational change Uzing A living Systems Approach , 2015.

86- A.Mitrani , M.Dalziel , A.Bernard , Des Compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , Paris ,1982.

87- abre Martin, Merck Bernard, Proust Marie Ange, Romanet Martine, équipe RH: acteur de la stratégie ,2015.

88- -Agrawal et al, Continuous improvement an Activity Based Model, Management accounting.

89- Alain Mitrani, Murray M. Dalziel, Annick Bernard, Des Compétences et des hommes- Le management des ressources humaines en Europe-, Edition d'organisation, Paris ,1992

90- Arthur R. Tenner and Irving J.Detaro, Total Quality Management: three Steps to continuous Improvement, Reading, Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company, Inc, 1992,

91- Belanger Laurent , Le Changement Organisationnel et Le Développement ,Edition Gaetan Morin , 1994 .

92- Bennis w. **Organization Development : its nature , orgins ,and prospects ,** Addison- Wesley Pub Cy .Ed frac ,1969.

93- Brigitte Charles Pauvers et autres, **La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques,** in Sylvie Saint-Onge et Victoire Haines, **Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances,** De Boeck,

94- Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesures de la performance,** 3eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2011

95- Brion Hurleyb, Jose Arturo Garza-Reye,Green and lean: **Gemba–Kaizen model for sustainability enhancement;** Bristol Business School, University of the West of England ;Production Planning & Control

96- Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public,** 2eme Edition,

97- Ciano MP ,Stozzi F, **The Link between Lean and human resource management or organizational behavior ;** A Biometric review .Proceedings of the summer school Francesco Turco , V1 , Part F, 2019.

98- Cigref, **l'organisation virtuelle des grandes entreprises réelles : avatars à éviter ou innovations a**

99- Collet, Jessica : **KAIZEN OR RAPID CONTINOUS IMPROVEMENT ,** 2015 .
OPTIMA NOW.COM

100- Collet, Jessica: **Kaizen or Rapid Continuous Improvement,** optima now .com ,2015 .

101- Cornet Annie, **Le Reengineering Face à ses Contradictions, Intégrer L'humain au Centre du Processus,** thèse de doctorat en science de gestion, département de Gestion, Université de liège, Belgique, 2008.

102- danilo R reyes ,**public sector reengineering** ,Asian review of public administration, 2012.

- 103- Diane C. Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics, Without Edit., USA, 2009.
- 104- Drucker, Peter: **L'avenir du management**, traduit par Jacque Fontaine, selon drucker, village mondial, paris ,France, 1999 .
- 105- Dysko, darius ,(2012) ,**Gemba Kaizen** - utilization of human potential to achieving continuous improvement of companythe international journal of transport & logistics medzinárodný časopis doprava a logistika issn 1451-107x 2012
- 106- François Pichaut , Jean Nizet , **Les Principes de GRH, Edition de Seuil** , Paris .2000.
- 107- Gérard Roth et Michel Kurtyka , **proffision Dirigeant de la Conception du Changement à L'action** ,Dunod,Paris , 2007 .
- 108- Hammer, M, Champy, J, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Nicholas Brealey Publishing .London , 1993.
- 109- Harvard business Review , **Leading Change, Why Transformation Efforts Fail**, 2016 .
- 110- Heru Susanto , Fang-yie leu , **Business Process Reengineering** , APPEL ACADEMIC APRESS .
- 111- Imai, Masaaki ,(2008), **Kaizen**, Metóda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno, Computer Press, Isbn 978-80-251-1621-0
- 112- Jan pierre et amassass paulot : **stratigor politique Générale stratégie – structure Décision** – Dunod,3^{eme}éditions , Paris ,1997 .
- 113- jeffrey K.Liker , Michael Hoseus , **TOYOTA CULTURE the heart and soul of the toyota** . MC Graw hille .new York.2009.
- 114- Joanna Rosak-Szyrocka , **Prerequisites For healthy Organizational Change** , bentham books, London ;2009.
- 115- Jonna Rosak – Szyrocka , **Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect** ,QPI ,volume 1 , issue 1 ,Czestochowa , polande , 2019.

- 116- Jose Nicolas cardona mova, European scientific journal, **Continuous Improvement strategy**, Edition vol, 10,N 3 universidad autonoma de ciudad juavez, Mexico, 2014.
- 117- kanter ,R .M.Stein BA and Jick . **The Challenge Of Organizational Change**, Free Press, New York USA.
- 118- Khadidja Kouadria, Rabah Araba, **The Japanese Method 'kaizen' and its role in establishing the**
- 119- Koichi Shimizu, **Le toyotisme**, Casbah Editions, Alger, 2009.
- 120- **l'e-RH: mode ou révolution ?** éditions d'organisations, France, 2003, p66
- 121- Larry Ritzman et autres, **Management des opérations, principes et applications**, Pearson éducation, France, 2eme édition, 2010.
- 122- M. Kalika, **GRH, mutations économiques et innovations technologiques**, la gestion des ressources
- 123- Machael Ballé, **Reengineering des processus**, Dunod, Paris, 2000.
- 124- Maha Salah Askar al-Shammari, (2017), **analysis of the variables supporting the strategic input in the training and development of human resources**, first edition, Amman, Amjad Publishing and Distribution House.
- 125- Maurice Thévent et autre, Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, 2eme édition, France, 2009.
- 126- MC Crimmon, M ; **The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change** . pitman publishing , London ,1997.
- 127- Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, A Guide to Action**, 4th ed United
- 128- Michel MARISSAL. **Reengineering des processus** .Les éditions : Dunod .Paris .2000.
- 129- Neuville Jean- Philippe, **Le modèle japonais à l'épreuve des faits**, Economica, Paris, 1997.
- 130- Nizar Becheikh, Zhan Su, **l'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine**, N jan/feb, revue de gestion

- 131- Philippe Gil , **E-Formation : NTIC Et Reengineering De La Formation Professionnelle** , 2ème Edition , Paris : Dunod , 2003,
- 132- Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences**, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001.
- 133- Pierre Thépaut, **Le kit du manager opérationnel**, Edition D'organisation, paris, 1999.
- 134- Robert M. Groves et al., **Survey Methodology**, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, 2009.
- 135- Rymond LEBAN , **Management de l'entreprise : principes et meilleures pratique** ,2ème éditions d'organisation ,Paris ,2008.
- 136- Shigeo Shingo, **Maîtrise de la production et méthode kanban- le cas Toyota**, éditions d'organisation,
- 137- Shozo Hibino , Koichiro Noguchi , **Toyota's Global Marketing Strategy , Innovation through Breakthrough Thinking and KAIZEN**,CRC PRESS , boca Raton London , New York , 2018.
- 138- Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines**, Office Des Publications
- 139- Single, Jagdeep & Singh, Harwinder ,(2009), **Kaizan Philosophy: A Review of Literature**, The Icfai University Press .
- 140- Suhaila Mohammed Abbas, (2003), **Human Resources Department Strategic Portal**, T01, Amman, Wael Publishing House,
- 141- Sylvie Saint Onge, Victor Haines, **Gestion des performances au travail**, Deboeck, Paris, 2007.
- 142- Teng-Chu Chiu, **The Study of Organizational Change Management For Semiconductor Company**, ASemiconductor Company Case Study. 2002.

143- Thomas Chardin, Patrick Bouvard, **Externalisation RH, éditions d'Organisations**, Eyrolles, Paris, 2008.

144- Thomas G. Camming, **Organizational Development Change**, South-Western ; California, USA, 2009.

145- Vineet, Kumar (2011), **An overview of Kaizen concept**, VSRD International journal of mechanical, automobile and production engineering VSRD- MAP volume, 1(3).

146- Werner Burk, **Organization change Theory And Practice**, Sage Publication, New-delhi, india, 2002.

147- Wind, J and Main, Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, Kogah page, London, 1999.

Les revues :

148- Abdellah A A. **Effective implementation of Japanese quality methods during health pandemics**, Business Process Management Journal, V27, issue 07, 2021

149- Baji Suad, (2007), **evaluation of the effectiveness of the system of evaluating the performance of workers of the economic institution study the case of the institution for the distribution and marketing of multi-petroleum materials Naftal Mesila CLP area Setif**, unpublished Magister Letter, University of Mohammed Boudiaf Mislal, Faculty of Economics, Management Sciences and Sciences Commercial, commercial science, liquefaction,

150- Brunet, A.P & New, S. (2003), **Kaizen in Japan: An Empirical Study**. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23(12)

151- Dysko, D., **GAMBA KAIZEN, Utilization Of Human potential to Achieving continuous improvement of company**. The international journal of transport & logistics, volume 12, ISSN 1451-107X, 2012.

152- Dysko, D. (2011). **Gemba Kaizen-Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company**. The International Journal of Transport.

- 153- HRM COURSEBOOK , **Human Resource Management** , IQN International Qualifications Network , Janury2017.
- 154- Jorge L. García & Aidé A. Maldonado & Alejandro Alvarado & Denisse G. Rivera , **Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance** , Int J Adv Manuf Technol, Received: 30 August 2012 /Accepted: 15 October 2013 /Published online: 15 November 2013.
- 155- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study. ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT, 8(42), 1-9.
- 156- Khalid Sami Husaim " **Examining The Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology** " Egyptian Computer Science Journal, Vol (30) , No (3) , September (2020)
- 157- Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard, La réingénierie des processus d'affaires, PME versus grandes entreprises, Faculté des sciences de l'administration, université LAVAL, Québec, Canada, 2016
- 158- Mihail Aurel Titu; Constantine Oprean and Daniel Grec, **Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization**, International Multiconference of Engineers and Computer Scientists vol III, Hong Kong, 2018.
- 159- Namchul Shin , Donald F. Jemella " **Business Process Reengineering And Performance Improvement : The Cace Of Chase Manhattan Bank** "Business Process Management Journal , No(4) , Vol(8) , 2019
- 160- Ron zemke **reengineering the corpora ties ,amanifesto for business revolution training** V30 ,N7 ,1999
- 161- Schloemer, Lewis Fred. "Employee reponses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4, Oct. 2015
- 162- Shaman Gupta, Sanjiv Kamar Jan , **The 5S and Kaizen concept for overall improvement of the organization –a case study** , int J . Lean Enterprise Research , United Kingdom, vol :1,2014.

163- Shtrikov A B , Zamlyanya E V ,Application of kaizen system in HR Management ,Lecture Notes in Networks and Systems , volume 304, 2022.

164- Soran K.Omer, **SWOT Analysis Implementation's Significance On Strategy Planning Samsung Mobile Company As An Example**, journal Of Process Management , VOL 07 N°01 ,2019.

165- Sweem, Susan, **Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century, A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated**, Midwest Academy of management Doctoral student paper, 2008

166- Thomas A Stewart, Brainpower : **How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset Can Be its Sharpest Competitive Weapon, The Challenge is to find What You Have-and Use it**. FORTUNE Magazine, jun 03 , 1991.

167- Vineet , Kumar(2011), **An overview of Kaizen concept**, VSRD International journal of mechanical, automobile and production engineering VSRD- MAP volume, 1(3).

168- walid nabil iblasi , **The Impact Social Media as a Marketing Tool on Purchasing Decisions(case sturdy on SAMSUNG for electrical Home Appliances) , international Journal of managerial and research, vol 04, issue01,january2016**

169- YAHIAOUI Moufida, **JAT : une nouvelle approche de gestion de la production pour l'entreprise algérienne**, Revue des Sciences Economiques et de gestion, Sétif, Algérie, N° 5, 2005.

Site web

170- **3GHRM: the next generation for the human resource profession** (January 2007, web site: www.pageuppeople.com, (15/02/2020).

171- Von Masaaki Imai MacGraw Hill ; **Gemba Kaizen. A Commonsense, Low-Cost Approach to Management**; https://sci-hub.tw/10.1007/978-3-8349-9320-5_2

172- www.businessdictionary.com, Retrieved 30-03-2020. Edited.

173- www.tech-wd.com/samsung-succes-reasons .

- 174- www.toyota.co.jd/en/vision/. Abrief investingation into the origins of the Toyota production system 2006.
- 175- <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/571788>
- 176- https://www.researchgate.net/publication/339424276_Kaizen_and_continuous_improvemen

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد :

أضع بين أيديكم سادتي / سيداتي هذا الاستبيان الذي أعد في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه LMD في إدارة الأعمال بعنوان " المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة-« ، لهذا أرجو منكم التلطف للإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علما بأن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الباحث: علوان رمزي

ramzialouane@yahoo.fr

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

- مستوى ثانوي
- مستوى جامعي

4. المنصب الوظيفي:

- مدير
- نائب مدير
- رئيس مصلحة
- رئيس فرع
- عامل

5. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: واقع المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (الهندرة والكايزن) في المؤسسة

يقصد بـ:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" إعادة التصميم الجذري لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة.

- أما الكايزن فهو تلك المنهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة.

1-1 إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة

الرقم	إعادة التفكير الجذري	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة من حين لآخر إلى تقديم أفكار جديدة لإدارة أكثر سلاسة للعمليات				
02	تعمل المؤسسة على مراجعة جذرية لمختلف عملياتها الإدارية				
03	تسعى المؤسسة إلى إيجاد أفكار جديدة لدمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة				
04	تسعى المؤسسة بصفة دورية إلى عقد اجتماعات مع العمال لطرح أفكار جديدة				
05	تهتم المؤسسة بإعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في طرح أفكار جديدة تتعلق بأساليب العمل				
	إعادة التصميم الجذري				
06	يتم تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بما يتوافق مع بيئة العمل الحالية واهداف البرامج والمخططات (الاستراتيجية)				
07	تستخدم المؤسسة أسلوب التغيير الجذري في تصميم العمليات الإدارية				
08	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المهام على العمال بدلاً من توظيف عمال جدد.				
09	تسعى المؤسسة وبصفة مستمرة إلى إعادة بناء الأعمال الإدارية بصفة مستقلة عن الأعمال السابقة				

قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بتغيير دوري في للهيكل التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك	<u>10</u>
					البعد التكنولوجي	
					يستند العمل داخل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	<u>11</u>
					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات بشكل دوري للعمال	<u>12</u>
					تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا على اتخاذ القرارات بكفاءة	<u>13</u>
					تتوفر بيئة العمل على نظام معلومات يسهل من عملية نقل وتبادل المعلومات بما يساهم في تسهيل رسم ملامح جديدة لأساليب العمل	<u>14</u>
					تسعى المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا (الانترنت، الأنترنت، الإكسترنات (إلى تسهيل العمليات الإدارية	<u>15</u>

2-1 التحسين المستمر (الكايزن) في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	استراتيجية التخلص من الهدر
					<u>16</u>	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة التقليل من الهدر في المال والوقت لدى العمال
					<u>17</u>	تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات الخاصة بالتسيير قدر الإمكان
					<u>18</u>	تسعى المؤسسة إلى توفير جميع مستلزمات العمل للتقليل من تنقل العمال
					<u>19</u>	تتبنى المؤسسة إستراتيجية توظيف تعتمد على النوع لا على الكم
					<u>20</u>	تساهم المؤسسة في توفير مكان نظيف ومرتب للعامل
						إستراتيجية وضع قواعد العمل
					<u>21</u>	تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى وضع برنامج لتحديد الأولويات في العمل
					<u>22</u>	تشارك المؤسسة العمال عند رسم خطط تحسين العمل
					<u>23</u>	تتبنى المؤسسة أسلوب العصف الذهني (المشاركة في اتخاذ القرار) مع عمالها
					<u>24</u>	تقوم المؤسسة بوضع برنامج دوري لتحسين أداء العمال
					<u>25</u>	تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا بجهود البحث والتطوير

قائمة الملاحق

إستراتيجية تحسين إجراءات العمل					
				تتضمن قواعد العمل في المؤسسة تحديد المهام وطرق ومعايير الأداء	26
				تسعى المؤسسة إلى وضع قواعد عمل واضحة ومحددة	27
				تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة من موقع العمل بدلا من الرقابة البعيدة	28
				تتلائم إجراءات العمل مع غاية وأهداف ورسالة المؤسسة	29
				تسعى المؤسسة إلى تطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وبسيطة وفعالة	30

المحور الثاني : واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	على مستوى الالتزام التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق بشدة
31	يلتزم العمال بكل اللوائح والقوانين الداخلية بالمؤسسة				
32	يلتزم العمال في المؤسسة باحترام مواقيت العمل المحددة				
33	يلتزم عمال المؤسسة بتحقيق اهدافها المحددة بالأداء المطلوب				
34	يلتزم عمال المؤسسة بالحفاظ على السر المهني أثناء أداء مهامهم				
35	يلتزم العمال بتكريس روح الأخوة بينهم وبين الإدارة العليا				
	على مستوى الاندماج الوظيفي				
36	يشعر العمال في المؤسسة بالرضا عن بيئة العمل بما يحسن أداؤهم				
37	يهتم عمال المؤسسة بالعمل أثناء أوقات العمل وحتى خارجها				
38	يقدم العمال في المؤسسة أفكار جديدة بصفة دورية لتحسين أداؤهم				
39	يشارك العمال وبصفة متسمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة				
40	يسعى العمال في المؤسسة على زيادة أداؤهم والاهتمام بتطويره من أجل استمرارهم في العمل				

قائمة الملاحق

على مستوى الكفاءة والفعالية					
				يمتلك عمال المؤسسة المعارف المطلوبة لأداء مهامهم على أكمل وجه	<u>41</u>
				يسعى عمال المؤسسة دوماً إلى استغلال مهاراتهم في سبيل تحسين أداؤهم	<u>42</u>
				يسعى العمال في المؤسسة إلى تقديم خدمات بالتنوع والكمية المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة	<u>43</u>
				يتم تقييم العمال في المؤسسة على أساس النتائج المحققة	<u>44</u>
				تربط عمال المؤسسة علاقات جيدة مع مرديها وزبائنهم	<u>45</u>

أشكركم جداً على وقتكم وعلى تعاونكم معنا كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول موضوع الدراسة:

.....

.....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين

<u>الرقم</u>	<u>الإسم واللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>
01	طلوش فارس	أستاذ محاضر أ	أم البواقي
02	خميلي فريد	أستاذ محاضر أ	أم البواقي
03	شرقي خليل	أستاذ محاضر أ	أم البواقي
04	بولويز عبد الوافي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي النعامة
05	زرمان كريم	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة
06	مانع سبرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
07	زيدرة شرف الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة
08	قريشي محمد الصالح	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 03

المخلصات

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي من خلال مدخلي الهندرة والكايزن في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة تؤثر على تحقيق أهدافها وعلى إمكانياتها للبقاء والاستمرار، وخاصة من جانب إدارة الموارد البشرية التي تعد قوام ذلك، فمع التغيرات الكثيرة التي تعرفها البيئة وعالم الأعمال اليوم وسعيها لتحقيق الريادة، فقد أصبحت عملية التغيير التنظيمي حتمية تجاه ذلك كله من خلال مداخل عالمية أثبتت فعاليتها وخاصة التي تم ذكرها، وهو ما يتم الوقوف عليه نظريا، مع إسقاط ذلك على الحالة الجزائرية وهذا على عينة من المؤسسات الجزائرية الناشطة على تراب ولاية خنشلة (ثلاثة مؤسسات)، أين قدر عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة بـ 490 شخص، وجه إليهم استبيان يقيم تحسين آدائهم وأداء العمل بشكل عام عند تبني أو استقرار النتائج المتحققة في حالة الأخذ بمدخلي الهندرة والكايزن، ولقد توصلت الدراسة بعد جمع البيانات وتحليلها إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري، وهذا بدرجة كبيرة من خلال التغيير في الأدوار والتحسين في مؤهلات الأفراد العاملين بالدرجة الأولى، مع تسجيل درجة أقل للتحسين عند القيام بإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الكايزن، أداء

الموارد البشرية

Abstract

This study aims to identify the role of modern approaches to organizational change through the entrances of engineering and kaizen, at improving the performance of human resources in the organization, the organizations today face great challenges that affect the achievement of their goals and their potential for survival and continuity, especially from the aspect of human resource management, with the many changes that the environment and the business world, and its goal to achieve leadership, the process of organizational change has become inevitable towards all of this, through international approaches that have proven their effectiveness, especially those mentioned, which is displayed theoretically, and projection of this to the Algerian case, and this is based on a sample of Algerian business organizations active on the wilaya of Khenchela (three business organizations), where is the estimated number of individuals included in the study at 490 persons, give them a questionnaire, after collecting and analyzing data, concluded that the re-engineering of administrative processes contributes directly to improving human performance, this is largely through a change in roles and improvement in the qualifications of the personnel working, with a lower score for improvement, when carrying out the reorganization of the human resource department.

Keywords: organizational change, reengineering of administrative processes, kaizen, performance of human resources

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle des approches modernes du changement organisationnel par la réingénierie et les approches kaizen dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'organisation. Les nombreux changements que connaissent aujourd'hui l'environnement et le monde des affaires et leur quête de leadership, processus de changement organisationnel est devenu incontournable vis-à-vis de tout cela à travers des approches globales qui ont prouvé leur efficacité, notamment celles évoquées, c'est ce qui est théoriquement déterminé, avec la projection de ceci sur le cas algérien et cela sur un échantillon d'institutions L'activiste algérienne sur le sol de l'état de Khenchela (trois institutions), où le nombre d'individus inclus dans l'étude a été estimé à 490. Et son analyse indique que la réingénierie des processus administratifs contribue directement à l'amélioration de la performance humaine, et cela est en grande partie par une évolution des rôles et une amélioration des qualifications des salariés. Personnel de premier ordre, avec un moindre degré d'amélioration enregistré lors de la réorganisation du service des ressources humaines.

Mots-clés : changement organisationnel, réingénierie des processus administratifs, kaizen, performance des ressources humaines