



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة-



الرقم التسلسلي.....

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة:
حمزوي سهى

إعداد الطالبة:
بوهراوة فوزية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بن رمضان سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيساً
أ.د. حمزوي سهى	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفاً ومقرراً
أ.د. مناصرية ميمونة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضواً مناقشاً
د. لبرش راضية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة خنشلة	عضواً مناقشاً
د. خلفاوي عزيزة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة -2-	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله تعالى الذي أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

□ أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة

البروفسور عمزاري سهي

على ما قدمته لي من علم نافع وعطاء متميز وإرشاد مستمر وما بذلته من جهد متواصل ونصائح قيمة كانت بمثابة شموع أنارت لي ورب العلم.

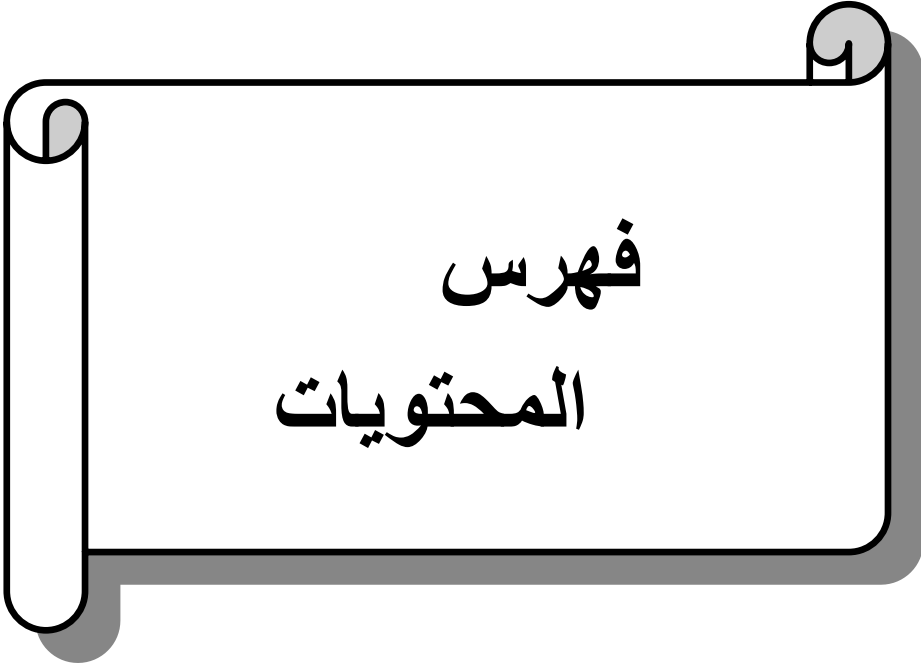
فما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية كل بصفته ومقامه

والشكر موصول كذلك إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة

تشجيع.

فوزية



الصفحة	الموضوع
أ- د.....	مقدمة.....

القسم النظري

الفصل الأول: الإطار المفهومي والتصوري للدراسة

08.....	1- تحديد إشكالية الدراسة.....
12.....	2- المقاربة النظرية للدراسة.....
15.....	3- أسباب اختيار الموضوع.....
16.....	4- أهمية الدراسة.....
17.....	5- أهداف الدراسة.....
19.....	6- تحديد المفاهيم.....
33.....	7- الدراسات السابقة.....
48.....	8- فرضيات الدراسة.....

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

53.....	تمهيد.....
53.....	أولاً: الإطار النظري للتغيير التنظيمي.....
53.....	1- أسباب التغيير التنظيمي وخصائصه.....
56.....	2- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي.....
73.....	3- أنواع التغيير التنظيمي وأهدافه.....
80.....	ثانياً: آليات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.....
80.....	1- نماذج التغيير التنظيمي ودورها في المنظمة الحديثة.....
87.....	2- مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.....
91.....	3- أساليب التغيير التنظيمي وأهميتها في المنظمة الحديثة.....

الفصل الثالث: أهمية الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة

- تمهيد..... 101
- أولاً: الإطار النظري للمنظمة الحديثة في المجتمعات المعاصرة..... 101
- 1- خصائص المنظمة الحديثة وأهدافها..... 101
- 2- أهمية المنظمة الحديثة..... 105
- 3- أساليب المنظمة الحديثة لتنمية الموارد البشرية المؤهلة..... 106
- 4- التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الحديثة..... 111
- ثانياً: دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة..... 113
- 1- أهمية الموارد البشرية المؤهلة ودورها في المنظمة الحديثة..... 113
- 2- خصائص الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة..... 117
- 3- مصادر الحصول على الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة..... 120
- 4- التحديات المعاصرة التي تواجه الموظفين في المنظمات الحديثة..... 129

الفصل الرابع: أساليب تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

- تمهيد..... 134
- أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة..... 134
- 1- دور الموارد البشرية المؤهلة في عملية التغيير التنظيمي..... 134
- 2- الخطوات العملية لتفعيل التغيير التنظيمي ومراحله في المنظمة الحديثة..... 137
- 3- أساليب تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة..... 144
- 4- مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة..... 162
- ثانياً: التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية..... 168
- 1- مجالات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية..... 168
- 2- دور العنصر البشري في عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة..... 175
- 3- عناصر التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة المصلحة البيومترية نموذجاً..... 177
- 4- معوقات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة..... 183

القسم الميداني

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

188.....	تمهيد
188	1- مجالات الدراسة.....
195.....	2- منهج الدراسة.....
197.....	3- أدوات جمع البيانات.....
203.....	4- مجتمع البحث وخصائصه.....

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

212.....	تمهيد
213.....	1-تفريغ وتحليل وتفسير البيانات.....
251.....	2-مناقشة النتائج.....
251.....	2-1-على ضوء الفرضيات
257.....	2-2-على ضوء الدراسات السابقة.....
262.....	2-3-على ضوء المقاربة النظرية.....
264.....	3- النتائج العامة للدراسة.....
269.....	الخاتمة.....
273	قائمة المصادر المراجع.....

الملاحق

الملخص



فهرس
الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين أهم تعاريف التغيير التنظيمي	25
02	يوضح الفرق بين القائد والمدير	157
03	يبرز عدد الموظفين في المصالح البيومترية مجال الدراسة	205
04	يبين جنس المبحوثين	206
05	يوضح سن المبحوثين	207
06	يشير إلى المؤهل العلمي للمبحوثين	208
07	يبرز الخبرة المهنية للمبحوثين	209
08	يبين الدرجة المهنية للمبحوثين	210
09	يبين توفر المصلحة البيومترية على موارد بشرية مؤهلة	213
10	يوضح معايير تصنيف الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية	214
11	يبين كيف تتحصل المصلحة على الموارد البشرية المؤهلة	215
12	يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة	216
13	يبرز دور الموارد البشرية المؤهلة في تقديم الخدمات الإدارية	217
14	يشير إلى كيفية تقديم الخدمات الإدارية	218
15	يبين الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمدها الموظفون في أداء الوظائف	219
16	يوضح اعتماد المدير على خبرة الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية	220
17	يوضح كيف تساهم الموارد المؤهلة في تطوير عمل المصلحة	221
18	يوضح إذا كانت المصلحة تستغل كفاءات الموظفين في تحسين الأداء	222
19	يتعلق بمجالات استغلال الكفاءات في تطوير عمل المصلحة	223
20	يبين تقبل المصالح البيومترية برامج التغيير التنظيمي	224
21	يعبر عن نوع التغيير الذي تقوم به المصلحة	225
22	يبين المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي في المصلحة	226
23	يبين طبيعة تأثير التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية في المصلحة	227

228	يبرز مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي	24
230	يعبر عن مجالات التغيير التي تقوم المصلحة بتغييرها باستمرار	25
231	يوضح دور التطور الالكتروني الحديث في عملية التغيير التنظيمي	26
232	يبين طبيعة التغيير الذي فرضه التطور الالكتروني الحديث	27
233	يبرز شروط الموظفين لتطبيق التغيير التنظيمي في المصلحة	28
234	يوضح الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المصلحة لتفعيل التغيير التنظيمي	29
236	يبين تعارض أهداف الموظفين مع عملية التغيير التنظيمي	30
237	يعبر عن رغبة الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي	31
238	يبين كيف يساهم الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي	32
239	يبرز أسباب تطبيق الموظفين لعملية التغيير في المصلحة	33
240	يوضح أساليب نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة	34
241	يبين إذا كان التخطيط المسبق يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي	35
242	يبرز كيف يساهم التخطيط المسبق في تفعيل التغيير في المصلحة	36
243	يعبر عن نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية	37
244	يوضح عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية	38
245	يبين المكافأة التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح التغيير	39
246	يوضح كيف يؤثر التغيير على الأداء الوظيفي للموظفين	40
248	يعبر عن رفض الموظفين تطبيق التغيير في المصلحة	41
249	يبرز سبب رفض الموظفين تطبيق عملية التغيير في المصلحة	42
250	يبين أساليب المصلحة من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يوضح الهيكل العام للدراسة	01
58	يبين عناصر نظرية النظم	02
80	يبرز نموذج كيرت لوين في التغيير التنظيمي	03
83	يبين نموذج ليفييت في التغيير التنظيمي	04
84	يوضح نموذج عبد الباري الدرّة في التغيير التنظيمي	05
90	يبرز مجالات التغيير التنظيمي	06
96	يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	07
97	يبين خصائص إدارة التغيير التنظيمي	08
195	يتعلق بهيكل الدراسة الميدانية	09
206	يبين جنس المبحوثين	10
207	يوضح سن المبحوثين	11
208	يشير إلى المؤهل العلمي للمبحوثين	12
209	يبرز الخبرة المهنية للمبحوثين	13
210	يبين الدرجة المهنية للمبحوثين	14
213	يبين توفر المصلحة البيومترية على موارد بشرية مؤهلة	15
214	يوضح معايير تصنيف الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية	16
215	يبين كيف تتحصل المصلحة على الموارد البشرية المؤهلة	17
216	يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة	18
217	يبرز دور الموارد البشرية المؤهلة في تقديم الخدمات الإدارية	19
218	يشير إلى كيفية تقديم الخدمات الإدارية	20
219	يبين الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمدها الموظفون في أداء الوظائف	21
220	يوضح اعتماد المدير على خبرة الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية	22
221	يوضح كيف تساهم الموارد المؤهلة في تطوير عمل المصلحة	23

222	يوضح إذا كانت المصلحة تستغل كفاءات الموظفين في تحسين الأداء	24
223	يتعلق بمجالات استغلال الكفاءات في تطوير عمل المصلحة	25
224	يبين تقبل المصالح البيومترية برامج التغيير التنظيمي	26
225	يعبر عن نوع التغيير الذي تقوم به المصلحة	27
226	يبين المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي في المصلحة	28
227	يبين طبيعة تأثير التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية في المصلحة	29
228	يبرز مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي	30
230	يعبر عن مجالات التغيير التي تقوم المصلحة بتغييرها باستمرار	31
231	يوضح دور التطور الالكتروني الحديث في عملية التغيير التنظيمي	32
232	يبين طبيعة التغيير الذي فرضه التطور الالكتروني الحديث	33
233	يبرز متطلبات الموظفين لتطبيق التغيير التنظيمي في المصلحة	34
234	يوضح الأساليب الحديثة التي تعتمدها المصلحة لتفعيل التغيير التنظيمي	35
236	يبين تعارض أهداف الموظفين مع عملية التغيير التنظيمي	36
237	يعبر عن رغبة الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي	37
238	يبين كيف يساهم الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي	38
239	يبرز أسباب تطبيق الموظفين لعملية التغيير في المصلحة	39
240	يوضح أساليب نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة	40
241	يبين إذا كان التخطيط المسبق يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي	41
242	يبرز كيف يساهم التخطيط المسبق في تفعيل التغيير في المصلحة	42
243	يعبر عن نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة	43
244	يوضح عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية	44
245	يبين المكافأة التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح التغيير في المصلحة	45
246	يوضح كيف يؤثر التغيير على الأداء الوظيفي للموظفين	46
248	يعبر عن رفض الموظفين تطبيق التغيير في المصلحة	47
249	يبرز سبب رفض الموظفين تطبيق عملية التغيير في المصلحة	48
250	يبين أساليب المصلحة من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير	49



مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، خاصة في المجال الاقتصادي والإداري، وقد فرضت هذه التغيرات السريعة على المنظمات والمؤسسات تحديات جديدة تتمثل في ما يعرف بـ: "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية التنافسية، التي تعتبر تحدياً رئيسياً تواجهه هذه المنظمات التي وجدت نفسها محاطة بسلسلة من المتغيرات الجديدة والمؤثرات الخارجية التي مست معظم جوانب العمل الإداري، وهذا ما يفرض عليها تبني أنظمة وقواعد جديدة تواجه بها هذه التطورات والتغيرات، التي أعطت بدورها تسميات عديدة لمنظمات العصر الحالي ومن بينها: عصر الثورة المعرفية، عصر الاتصالات، عصر التغيير وكذلك عصر المعرفة، التي تعتبر السمة الأساسية للمجتمعات المعاصرة والتي تحيط بالإنسان من كل جانب.

ويعتبر التقدم التكنولوجي والتقني في مجال الأعمال الإدارية من أهم التطورات التي شهدتها المنظمات، حيث يعتبر قفزة نوعية أدت إلى التقدم والتطور في مجال الأعمال والوظائف الإدارية، كما ساعد على التخلص من الأساليب التقليدية في المجال الوظيفي، خاصة الأعمال الورقية التي تتطلب جهداً وقتاً لازماً لإنجازها، واستبدالها بالأعمال الرقمية والالكترونية التي ساعدت كثيراً على تسهيل وتسريع الخدمات الإدارية كما ساعدت على توفير الجهد وريح الوقت.

وقد أصبحت المنظمات الحديثة تعيش تغييرات جذرية متسارعة لم تشهدها من قبل، سببها الرئيسي التطور التكنولوجي والرقمي في المجال الإداري، والذي فرض عليها مواكبة هذا التطور حتى تستطيع دخول عالم المنافسة مع المنظمات الأخرى، ولهذا تسعى الإدارة في المنظمات الحديثة إلى إعادة هيكلة عملياتها الإدارية وإدخال آليات وبرمجيات جديدة، هدفها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة التغيير واستغلال الفرص الناتجة عنها، ومن خلال

هذا التغيير تسعى هذه المنظمات في ظل الظروف الجديدة إلى تجديد شامل لكافة نظمها وقواعدها بشكل يتماشى مع طبيعة التغيرات والتطورات الحاصلة.

ويعتبر التغيير التنظيمي السمة البارزة التي تغزو المنظمات الحديثة، وفي ظل هذا التغيير الملحوظ في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمات الحديثة -التي تسعى للبقاء والنمو- أن تبقى مكتوفة اليدين، أو أن تترك الأمور والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع من التغيير أو المحافظة على الوضع الراهن، بل يتوجب عليها السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وكيفية الاستجابة والتعامل مع هذه التغييرات.

وفي العصر الحديث أصبحت عملية التغيير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة، لأسباب مقنعة تتمثل في كون التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المنظمات الحديثة، التي تعيش عصر جديد يتميز بكثرة التغيير وبغزارة المعلومات وظهور معارف جديدة ومتجددة من حين لآخر، ومن هنا أصبح للتغيير التنظيمي أهمية بارزة في دورة حياة المنظمات الحديثة، والذي يهدف إلى التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية، لتحل محلها أساليب حديثة تسهم في تطوير الفكر الإداري وتغيير السلوك التنظيمي الذي يحقق للمنظمة أهدافها ويساعدها على البقاء والاستمرار.

وتعتمد المنظمة الحديثة على مواردها البشرية في تسيير وإدارة أعمالها المختلفة، هذه الموارد تعتبر أحد المقومات الأساسية في تحقيق الأهداف، ويحتاج هذا النوع من المنظمات إلى موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة عالية في أداء المهام وتسيير الأعمال وإدارة التغيير، كما تحتاج إلى رأس مال بشري يتميز بالقدرة والكفاءة اللازمة لتجسيد عملية التغيير التنظيمي بفعالية، فالموارد البشرية المؤهلة من شأنها أن تسهم على تفعيل عملية التغيير في المنظمات الحديثة وذلك من خلال ما تملكه من قدرات ومؤهلات تساعد على الإبداع والتميز في تفعيل عملية التغيير.

إن الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة تحظى باهتمام بارز من طرف إدارة هذه المنظمات، لأن المنظمات التي تتوفر على موارد مؤهلة لن تجد صعوبات ومعوقات كبيرة في أداء وظائفها المختلفة، خاصة عملية التغيير التي تحتاج إلى فريق عمل وقائد فعال من شأنه أن يجسد هذه العملية بنجاح. فالمنظمات الحديثة مهما كانت تتوفر على موارد طبيعية ومادية فإنها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة تعتمد عليها في تسيير تلك الموارد، وليس الموظف العادي من يستطيع القيام بهذا الدور وإنما المدير الناجح والقائد الفعال بمؤهلاته وقدراته الذكية والإبداعية من يستطيع أن يساهم في أداء مهامه بفعالية ويحقق للمنظمة أهدافها، كذلك تفعيل عملية التغيير التنظيمي تتطلب استخدام مهارات وكفاءات عالية تعتمد عليها المنظمات الحديثة في نجاح عملية التغيير، التي تعتمد بالدرجة الأولى على إقناع باقي الموظفين بقبول عملية التغيير حتى لا يواجه بالرفض والمقاومة من طرف الموظفين في المنظمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع خطة لتحديد مسار البحث وخطواته، وقد تضمنت هذه الخطة قسمين: **قسم نظري** تضمن أربعة فصول وقسم **ميداني** تضمن بدوره فصلين، تناول كل فصل مجموعة من العناصر التي تخدم موضوع البحث وهي كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان: الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة، تناول تحديد إشكالية الدراسة التي تعتبر المنطلق الذي يحدد مسار البحث، تم فيها طرح التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية التي اعتمدت عليها الدراسة، بالإضافة إلى المقاربة النظرية التي تم اعتمادها وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وصولاً إلى تحديد المفاهيم وعرض أهم العناصر التي تناولتها الدراسات السابقة مع تحديد جوانب الاستفادة منها والتي كانت منطلقاً لصياغة الفرضيات وتحديد مؤشراتها.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، حيث قسم إلى جزأين، تناول الجزء الأول الإطار النظري للتغيير التنظيمي بتحديد أسبابه ونظرياته وأهدافه وخصائصه. أما الجزء الثاني تناول آليات التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، تم فيه

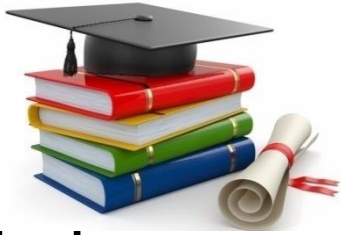
تحديد مجالات ونماذج التغيير ودورها في المنظمة الحديثة، بالإضافة إلى أساليب التغيير الحديثة ومدى نجاحها في هذه المنظمات.

وتطرقنا في **الفصل الثالث** إلى دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة بجزئين، حيث تناول الجزء الأول المنظمة الحديثة وخصائصها والتحديات التي تواجهها في المجتمعات المعاصرة، أما الجزء الثاني تناول أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة.

أما **الفصل الرابع** فجمع بين متغيرات الدراسة تحت عنوان الأساليب التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، تم التركيز في الجزء الأول على عوامل نجاح التغيير التنظيمي والخطوات الرئيسية لتفعيله ونجاحه، وتناول الجزء الثاني التغيير التنظيمي ومجالاته في المنظمات الجزائرية مع الإشارة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات الجزائرية الحديثة.

أما القسم الميداني شمل فصلين: **الفصل الخامس** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة تم فيه تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري) بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة، واختيار مجتمع البحث مع الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع المادة العلمية وتطبيق الجانب الميداني من البحث.

وأخيرا تناول **الفصل السادس** تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية والدراسات السابقة، وأخيرا تم صياغة النتائج النهائية، ثم خاتمة تم من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في الاهتمام بهذا النوع من الدراسات خاصة في المنظمات الجزائرية.



القسم النظري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة.

2- المقاربة النظرية للدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

8- فرضيات الدراسة.

تعتمد كل دراسة علمية على إطار نظري تصوري يعتبر بمثابة مرحلة الانطلاق التي تتشكل من خلالها معالم المشكلة البحثية، والتي تحدد الخطوات الرئيسية لعملية البحث، حيث يبدأ الباحث بأهم خطوة وهي صياغة وتحديد مشكلة بحثه، التي تمكنه من تحديد المسار الذي يجتازه البحث من أجل الوصول إلى المعرفة العلمية.

1- تحديد إشكالية الدراسة.

شهدت تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب، وذلك استجابة للتغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي جراء الثورة الصناعية، حيث كان هدفها تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام. والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشاريع الصناعية إدخال نوع من التغيير على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق استبدال أساليب التسيير القديمة بأساليب جديدة تتماشى مع الظروف المستجدة لتحقيق المزيد من الفعالية في عمل المنظمات.

إن المنظمات الحديثة باعتبارها منظمات أو مؤسسات اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، تزدهر وتتمو وتتطور وتواجه الصعوبات والتحديات وتصارع وتتكيف مع البيئة المحيطة، (فعملية التغيير فيها تصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة وتصبح جزءاً لا يتجزأ من سياستها، كما أن هذه المنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة تتفاعل من خلالها مع التغيرات والمتطلبات والفرص التي قد تظهر بين الفينة والأخرى، وهنا تصبح المنظمات الحديثة مجبرة على أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها من أجل أن تبقى وتعيش).¹

¹ -خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، ط1، 2011، ص48.

وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة المحرك الرئيس لمواجهة هذه التغيرات، لأن المنظمات الحديثة تسعى إلى الوصول إلى إمكانية عالية ومواكبة التطور والتغير حتى تحافظ على البقاء والاستمرار، ولتحقيق ذلك وجب الاهتمام بالإطارات البشرية التي تعتبر رأس المال الحقيقي في المنظمات، وتخصيص إدارة مستقلة تهتم بشؤون الموظفين تعرف بإدارة الموارد البشرية، لأن الموارد الطبيعية والمادية وحدها لن تحقق أي قيمة ولن تصل للهدف المنشود، بل تحتاج إلى عنصر بشري فعال تحرك به هذه الموارد بطريقة عقلانية.

وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري اليوم من أبرز اهتمامات المنظمات الحديثة سواء كانت عامة أو خاصة، وهو مطلب من متطلبات نجاح تلك المنظمات في أداء العمل الإداري، وبما أن مختلف المنظمات تعيش اليوم في عالم السرعة والتطور والتغير فإنها تحتاج إلى تطوير وتكوين وتمكين العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق التكيف مع البيئة في المنظمات المتغيرة، وهذا ما فرضته طبيعة المرحلة التي تعيشها المجتمعات الإنسانية، لذا وجب وضع هذه المهارات في متناول يد الأفراد العاملين والطامحين إلى الأفضل لأداء الأعمال المطلوبة وعلى أكمل وجه.

ولتجسيد عملية التغيير التنظيمي أصبح الاهتمام بالإطارات البشرية والعمل على تأهيل وتطوير قدراتها ومهاراتها وتنمية كفاءاتها المهنية، أولى الاهتمامات التي تفرض على المسؤولين وأصحاب القرار أخذها بعين الاعتبار، ذلك أنه من واجب المسؤولين والقادة الناجحين توفير الإمكانيات الضرورية والظروف الملائمة وإعداد البرامج التدريبية والمناهج التكوينية، التي تمكن الموارد البشرية من امتلاك الأدوات والآليات الأساسية والتحكم في التقنيات والإجراءات والمهارات الضرورية التي تجعلها مستعدة للمساهمة البناءة في تطوير وتغيير عمل المنظمات وتحسين أدائها، كما أن تحقيق فعالية التغيير التنظيمي مرتبطة أساساً بمدى تطبيقه من طرف الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة، لأن الكفاءة العالية والخبرة المكتسبة من شأنها أن تواجه مختلف التغيرات والتطورات، وتتعامل معها بطريقة علمية

تضمن للمنظمة التطور والتقدم وتفتح لها باب المنافسة أمام غيرها من المنظمات، فالفعالية مرتبطة بمدى إسهام الموارد البشرية المؤهلة في تطبيق برامج التغيير المطلوب، ومدى تقبله وتطبيقه من طرف الموظفين والعمال في المنظمات الحديثة يفسر فعاليته وكفاءته في تحويل المنظمة من حالة إلى حالة تنظيمية أحسن منها.

والدول العربية بصفة عامة تحتاج إلى تبني سياسة جديدة في إطار تكوين وتدريب الموارد البشرية وتجديد الطرق والأساليب التعليمية، حتى تضمن توفير الكفاءات اللازمة التي تحتاجها المنظمات العربية لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي والإداري، ورغم التطور التكنولوجي والرقمي الذي عرفته الدول الغربية في هذا المجال إلا أن معظم المنظمات العربية تبقى بعيدة عن هذا التطور وحافظت على نمط أعمالها الإدارية التي سادت منذ نشأة هذه المنظمات، رغم قدرتها وإمكانيتها في الحصول على مختلف التقنيات الحديثة المتطورة.

والجزائر واحدة من الدول العربية التي تحتاج إلى برامج تغيير تسهم في تحسين الأداء الوظيفي والإداري، ورغم تبني الدولة سياسة الإصلاح والتعديل منذ السنوات الأولى من الاستقلال في إطار مخططاتها المختلفة، إلا أن أغلبية المنظمات الجزائرية بقيت على نفس نمط الأداء والاشراف منذ ذلك الوقت، ولم تعرف مختلف إداراتها ومؤسساتها إلا القليل من التحولات والتغيرات رغم سياسة التعليم والتكوين التي تنتهجها الدولة في توفير الكفاءات البشرية المؤهلة التي لها القدرة على صنع وتجسيد التغيير، ولم يسهم ذلك في إخراج معظم المنظمات الإدارية من حالة الركود والجمود، إلا أن الظروف الراهنة التي تعيشها البلاد تفرض على المنظمات الجزائرية البحث عن الأساليب الإدارية الفعالة لتبني سياسة التغيير والتحول، من خلال الاعتماد على الأطارات والكفاءات المؤهلة التي من شأنها تسيير عملية التغيير خاصة في المنظمات الحديثة التي تحتاج إلى نمط خاص من الدور القيادي والاشراف والمتابعة، وقد أصبحت المنظمات الجزائرية الحديثة في الوقت الراهن تعيش حالة تفاعل وتغير مستمر أكثر تعقيدا في كافة أبعادها وجوانبها في ظل تلك الظروف، كونها أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتطوير، وحتى تتجسد عملية التغيير التنظيمي بفعالية

تحتاج إلى مرتكزات أساسية لا غنى للمنظمات الجزائرية الحديثة عنها، وأهمها توفر موارد بشرية من إطارات وكفاءات مؤهلة لها دور فعال كما لها القدرة على مواجهة التطورات والتحولات المختلفة، ومدى قدرتها على تطبيق المستجدات وتبني سياسة إصلاح وتعديل جديدة هدفها الأساسي تحسين الظروف المختلفة انطلاقاً من انعكاسات النظام السياسي والاقتصادي الذي تعيشه البلاد.

مما سبق نصل إلى طرح معالم إشكالية تتمحور حول إبراز دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في مجموعة من المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة باعتبارها منظمات حديثة، وذلك من خلال الكشف عن الأساليب الحديثة التي تستخدمها هذه الموارد في أداء دورها الوظيفي والإداري، ومدى توافقها مع طبيعة العمل داخل هذا النوع من المنظمات (المصالح البيومترية) حتى تستطيع من خلالها تجسيد عملية التغيير التنظيمي وتفعيلها، هذه العملية التي يعتمد عليها الكثير من القادة الإداريين والمسؤولين في تجديد وتحديث العمليات الإدارية التي تحقق للمصالح البيومترية السابقة الذكر أهدافها ومكاسبها. واعتماداً على ما سبق نصل إلى طرح التساؤل الرئيس التالي:

هل للموارد البشرية المؤهلة دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تجديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيومترية؟
- 2- ما هي الأساليب الإدارية التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية؟
- 3- هل تساعد الموارد البشرية المؤهلة على نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية؟

2-المقاربة النظرية للدراسة:

تعتبر المقاربة النظرية للدراسة من الدعائم الأساسية والهامة لكل دراسة سوسيولوجية أو اجتماعية، حيث تساعد الباحث على التحكم في موضوع بحثه كما توجهه إلى إتباع خطوات منهجية تبين له مسار البحث.

وتحتاج كل دراسة إلى إطار مرجعي يعتمد عليه الباحث في بناء تصورات المنهجية والنظرية والميدانية، التي تساعده على تحليل وتفسير موضوع بحثه بمختلف جوانبه النظرية والميدانية، انطلاقاً من الدراسات والنظريات التي تبحث في مجال السلوك التنظيمي في المنظمات بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة.

لهذا سنتبنى هذه الدراسة نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه Michel crowzi الذي اعتمد على فكرة مؤداها أن المنظمة عبارة عن نسق مفتوح خاضعة لمجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عملية تهتم بالبحث عن الفاعلين في التغيير من مهندسين وقادة إداريين، ومدى تأثيرهم على باقي العناصر التنظيمية، وهذا ما دعا إليه الوظيفيون (تالكوت بارسوز talkoot Parsons، وليام وايت William hwayt) قبله كون هذه النظرية منبثقة مما توصل إليه الوظيفيون من قواعد ومبادئ نظرية حول دراستهم للتنظيمات المختلفة، وقد جعل منها ميشال كروزيه قاعدة ومنطلقاً لبناء نظريته الجديدة.

ولعل ما اهتم به الوظيفيون من قواعد ومبادئ نظرية هو تغيير فلسفة المنظمة من رسالة وأهداف واستراتيجيات، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون مواكبة للتغيرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد وحديث يطور عمل المنظمة ويجدد مواردها، ويسهم في تحسين جودتها وزيادة خدماتها، أما الأهداف المنبثقة عن رسالة المنظمة والمترجمة لها فهي تتغير بتغير رسالة المنظمة وبطريقة آلية، وهو ما يقود إلى تغيير الإستراتيجيات بصورة

تتماشى مع تغيير الرسالة والأهداف. فهذه الإستراتيجية هي عبارة عن الجزء من الكل الذي تعتمد عليه المنظمة في الوصول إلى التغيير المطلوب¹.

وهذا ما فسره تالكوت بارسوز talkowt Parsons في نظرية النسق الاجتماعي: (حيث توصل إلى أن للمنظمات أهداف نسبية متغيرة بتغير البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تسعى إلى التكيف معها عن طريق إجراءات تنظيمية تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها وفقا لتلك التغيرات البيئية)²

وقد جعل ميشال كروزيه من القواعد النظرية للوظائفين منطلقا لبناء نظريته المعروفة بنظرية التحليل الاستراتيجي، حيث فسرها فيها عملية التغيير التنظيمي بأنها عبارة عن عملية خاضعة لمؤشرات داخلية وخارجية، باعتبار المنظمات أنساق مفتوحة تعمل على تكامل الوظائف والأقسام والأجزاء. كما فسرها التغيير الذي تشهده المنظمات بمثابة تعديل وتحسين لاستراتيجيات وأهداف رسالة المنظمة، تبعا لما يحدث من تغيرات بيئية محيطة سواء من داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

كما أن التغيير التنظيمي حسب تالكوت بارسونز يتمثل في: (الضبط الداخلي الذي تقوم به المنظمة في علاقتها مع البيئة الخارجية لتحقيق التكيف ثم التوازن من خلال توزيع دقيق في الوظائف والعناصر الاجتماعية ومهمتها ومصالحها)³.

وقد فسرها ميشال كروزيه في كتابه الفاعل والنسق عملية التغيير داخل المنظمات من خلال الحاجة إلى تغيير وتعديل بعض الأنساق وتحليلها وفقا لاستراتيجيات المنظمة وهنا أوضح أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم:⁴

¹ - التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه يوم 20/12/2017 www.hrdiscussion.com/hr106529.html

² - صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخر علم الاجتماع الاتصال البحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006، ص 159.

³ - أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار النهضة للنشر، مصر، ط1، 2006، ص118.

⁴ - صلاح بن نوار، المرجع السابق، ص 161.

الأول: يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطاً على التنظيم.

الثاني: يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل المنظمة نفسها.

ويرى ميشال كروزيه أن عملية التغيير هي عملية جوهرية تتيح للمنظمات البقاء والاستمرارية في الوجود عن طريق التكيف معها، لأن المنظمات تسعى للتخلص من كل ما هو قديم وغير مناسب، وتتيح نموذجاً جديداً يساير المرحلة الراهنة ويواجه مطالبها واحتياجاتها. "فتحليل التغيير يجب أن يكون ضمن علاقات إنسانية اجتماعية في المنظمة نفسها يعتمد على الضبط الاجتماعي، والتغيير ليس في وضع الهيكل أو نموذج جديد أو تقنية جديدة بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أي تحقيق الأهداف باعتباره المبدأ الأساسي لتحقيق التغيير".¹

وهذا ما ينطبق على المنظمة مجال الدراسة وهي بعض المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة الموزعة على بعض البلديات، حيث تعمل هذه المصالح بالتنسيق مع مختلف الأقسام والإدارات مثل قسم الموارد البشرية، قسم تسيير المستخدمين، مصلحة التنظيم وغيرها، على تحقيق فعالية الخدمات الإدارية انطلاقاً من فهم البيئة المحيطة بالمنظمة، من خلال التغييرات التي حصلت في المصلحة ابتداءً من تغيير المقر وضمه إلى المجلس الشعبي البلدي ابتداءً من سنة 2016 بعدما كان مقراً تابعاً للدائرة وقسم من أقسامها.

كما شهدت المصالح البيومترية في بعض البلديات التابعة لولاية خنشلة تأثراً بالبيئة الخارجية فرضت عليها التغيير في مكان العمل، نظراً لضرورة ضم مقر هذه المصالح إلى المجلس الشعبي البلدي، لتكون إحدى فروعها وقريبة من مصالحه الأخرى والتي تحتاج إلى التكامل والتنسيق والتعاون في أداء المهام الإدارية.

¹ -بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، 2011، ص ص 90-91.

كما أن التطور التكنولوجي فرض عليها التغيير في الهياكل والأجهزة الإدارية حيث دخلت أنظمة إلكترونية جديدة أضفت الطابع البيومترى على مختلف الوثائق الإدارية (بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومترى، البطاقة الرمادية مؤخرا) تحصلت خلاله المصالح البيومترية على الأجهزة الحديثة في أداء هذه المهام الإدارية.

واعتمدت المصالح البيومترية بولاية خنشلة هذا النوع من التغيير باعتباره تغييرا استراتيجيا يسمح لها بمسايرة التطورات والتحولات التكنولوجية، والذي يلائم العديد من المنظمات الجزائرية الحديثة التي تسعى إلى البحث عن فرص أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

3- أسباب اختيار الموضوع: تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب التالية:

3-1- الأسباب الذاتية :

- محاولة الكشف عن العلاقة بين الموارد البشرية المؤهلة ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، كونها تعرف تغييراً وتحولاً في مجالات متعددة.

- الميل الشخصي للموضوع خاصة ما تعلق بجانب التغيير التنظيمي الذي يساهم بشكل فعال في تطوير المنظمات الحديثة.

- محاولة البحث والاستطلاع والإمام بمختلف جوانب الموضوع حتى يضيف شيئا جديدا في الساحة العلمية، خاصة ما تعلق بالمنظمات الجزائرية الحديثة التي تحتاج إلى نوع من التحليل والتفسير المعمق من أجل البحث في استراتيجيه عملها وأدائها الوظيفي الذي يحتاج إلى التطوير والتحسين في الأداء الوظيفي والإداري الحديث.

- تزويد البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات وأبحاث لاحقة في مجال التغيير التنظيمي والموارد البشرية.

3-2- الأسباب الموضوعية :

- أما الأسباب الموضوعية التي قادتنا إلى دراسة هذا الموضوع هو حاجة المنظمات الجزائرية الحديثة إلى هذا النوع من الدراسات في ظل التحول والتغير التكنولوجي الحديث، والذي ارتبط أساساً بمدى توافر الكفاءات البشرية والإطارات الإدارية في تسيير المنظمات الحديثة التي تستطيع بقدراتها ومؤهلاتها مواكبة التغير المستمر.

- بالإضافة إلى محاولة تسليط الضوء على المصالح البيومترية ببعض بلديات ولاية خنشلة، والكشف عن مختلف متطلباتها واحتياجاتها المادية والفكرية من موارد مؤهلة وإطارات وكفاءات عالية تعتمد عليها في تسيير مهامها الإدارية، كما أن لها القدرة على تفعيل التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.

- كما يعود اختيار المنظمة الحديثة في هذه الدراسة إلى كونها تعتمد على التطور التكنولوجي في أداء المهام والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى أنها تشترط توظيف إطارات وكفاءات بشرية ذات مؤهلات علمية تستطيع من خلالها تطبيق الأعمال الإلكترونية الحديثة.

- التعرف على دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة والتأكيد على أهم الطرق والأساليب التي تتبعها في تطوير الأعمال الإدارية.

- محاولة تسليط الضوء على طبيعة العمل في المصالح البيومترية مجال الدراسة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تجسيد عملية التغيير التنظيمي في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها الدولة على مختلف الأصعدة.

4- أهمية الدراسة:

لكل بحث علمي أهمية علمية وأخرى عملية تستمد من طبيعة الموضوع الذي يود الباحث دراسته والبحث فيه، وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تتناول أحد أهم مواضيع الفكر الإداري الحديث، وهو التغيير التنظيمي الذي تتسم به المنظمات الحديثة، واعتباره

سلوك تنظيمي يسمح لهذه المنظمات بتحقيق أهدافها تماشياً مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى دور الموارد البشرية المؤهلة في تجسيد هذه العملية وتفعيلها حتى تحقق للمنظمات الحديثة أهدافها، من خلال ما تتمتع به من مؤهلات وكفاءات علمية.

-تقديم مادة علمية ومعرفية من أجل تبسيط مفهوم التغيير التنظيمي وتحويله إلى واقع ملموس وممارسة يومية في المنظمات الجزائرية، كونها تعرف تأخراً في مجال التطور والتقدم التكنولوجي.

5- أهداف الدراسة:

تهدف كل دراسة إلى الوصول إلى أهداف مختلفة سواء كانت علمية من خلال تحليل وتفسير ظاهرة اجتماعية معينة، أو أهداف عملية مثل التوصل إلى حلول ونتائج لمشكلة مدروسة وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

5-1-الأهداف العلمية:

- تسعى هذه الدراسة إلى إضافة الجديد إلى حقل المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي خاصة في الجزائر، كونه من الدراسات المحدودة خاصة إذا ارتبط بجانب مهم وهو الموارد البشرية المؤهلة.

- معالجة موضوع التغيير التنظيمي انطلاقاً من النظريات والمداخل السوسولوجية التي اهتمت بالفكر التنظيمي، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع البحث الحالي واهم النتائج التي توصلت إليها.

-محاولة تسليط الضوء على الإطار والكفاءات البشرية المؤهلة وطريقتها في تطبيق برامج التغيير التنظيمي وتجسيده بفعالية، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الموارد

البشرية المؤهلة وعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة والتعرف على مختلف الصعوبات التي تواجهها في تحقيق ذلك.

5-2-الأهداف العملية:

- التعرف على دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.
- محاولة الكشف عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، خاصة التقنيات التكنولوجية الحديثة التي أثرت على طبيعة الأعمال والوظائف الإدارية.
- إبراز عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من خلال تأثير الموارد البشرية المؤهلة، ومدى اعتماد هذه المنظمات على تأثير العنصر البشري في العملية التنظيمية.
- التعرف على أسباب توجه المنظمات الحديثة نحو تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة مجال الدراسة، مع الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى نجاحه وعدم مقاومته من طرف الموظفين.
- التعرف على الدور الفعال للموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية من خلال تأييدها للإدارة العليا والمشاركة في تطبيق التغيير التنظيمي.

6-تحديد المفاهيم:

6-1- الدور: يختلف تحديد هذا المفهوم حسب اختصاص الباحثين كل حسب اتجاهه النظري والإيديولوجي، ويعود ذلك إلى استخدام هذا المفهوم في العديد من الميادين والتخصصات العلمية، وقد عرفه محمد عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع بأنه: «عبارة عن نموذج يحدد مكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه»¹.

وانطلاقاً من موضوع الدراسة المتعلق بدور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، يتحدد مفهوم الدور من خلال المركز الذي تحتله هذه الموارد في المنظمة وكيفية أدائها للعمل المطلوب، وتحقيق المتطلبات الوظيفية من خلال تحديد الدور الوظيفي والمهام المسندة من طرف المدراء والمسؤولين في المنظمة.

اجرائياً: الدور هو مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الموظفون في المصالح البيومترية لتحقيق هدف معين، يتوافق مع متطلبات المصلحة ويساهم في تطويرها وتقديمها، أو هو الطريق أو السبيل الذي يتبعه الموظفون في المصلحة البيومترية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

6-2- الموارد البشرية

الموارد: لغة: «الموارد جمع مورد وهو موضع الرزق، الطريق إلى الماء»².

البشرية: «الإنسانية، التجمعات الإنسانية»³.

اصطلاحاً: في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال، بل شاع استخدام المورد البشري للدلالة على أهميته.

1 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 1997، ص 390.

2- أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمد: المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، مصر، د ط، د س، ص 747.

3- المرجع نفسه: ص 171.

وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: «جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط أنماط سلوكهم، على أن تتقاضى الموارد البشرية مقابل ذلك تعويضات متنوعة مثل: الرواتب، الأجور، المزايا الوظيفية»¹.

أو هي: «مجموعة من القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان والتي يمكن أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات، من أجل إشباع الرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية»².

وفي تعريف آخر: (الموارد البشرية هي القوى القادرة على العمل والإنتاج والتي تلزم الإنتاج والسلع والخدمات، أو هي السكان القادرون على العمل والذين تقع أعمارهم بين نهاية الطفولة وبداية الشيخوخة، حيث أن هناك تداخل مع بعض المصطلحات من بينها: القوى البشرية وهي فئات السكان القابلة للعمل من ناحية العمر والقدرة على العمل، وهو مصطلح مرادف للموارد البشرية، والقوى العاملة: هي قسم من الموارد البشرية العاملة، ومن هنا فإن مصطلح الموارد البشرية أشمل وأوسع من قوى العمل أو القوى العاملة)³.

الموارد البشرية: «هي مجموعة القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج في بلد ما، سواء كانت تحمل شهادة جامعية أو معاهد أو متوسطة أو مدارس مهنية متعلمة تجيد القراءة والكتابة أم أمية لا تلم بها سواء كانت لديها خبرة أو ليس لديها»⁴.

المورد البشري: يعرف على «أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه

¹ -صفوان محمد المبيضين: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، ط1، 2012، ص 10.

² - أحمد الخطيب وخالد زيغان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص19.

³ - أنطون رحمة: تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، جامعة دمشق، سوريا، ط1، 2006، ص ص 15-17.

⁴ - عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق، مصر، ط1، 2008، ص67.

من إحداث التحول والتغير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يملك الخبرة المهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

يتضح من هذا التعريف أن الفارق الأساسي بين منظمة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري، من خلال النشاطات والقدرات الفعالة وقد أصبح هذا المورد من أهم المتطلبات في المنظمات الحديثة حتى تستطيع من خلالها التوصل إلى تحقيق أهدافها وغاياتها.

أما الكفاءات البشرية فتعرف على أنها: «مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم قدرتها التنافسية»، أو هي «القدرة على التحرك والعمل في محيط مهني معطى وتتمثل في المقارنة بين مهارات متحكم فيها وقدرات فردية كاملة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل وتقسّم الكفاءات إلى فردية وجماعية»².

اعتمد هذا التعريف على ربط الكفاءات بالميزة التنافسية للمنظمة في حين أهمل الجوانب الأخرى التي يمكن أن تؤديها هذه الكفاءات داخل المنظمة نفسها، مثل تحسين الخدمات وتسريعها رضا الزبون وغيرها، فليست التنافسية هي الهدف الوحيد لعمل المنظمة، ولكن هناك أهداف مختلفة تسعى إليها من خلال هذه الكفاءات.

الموارد البشرية المؤهلة هم الأفراد الذين يتميزون بمجموعة من المعارف والكفاءات والقدرات والمهارات التي تميزهم عن باقي الموظفين في المنظمة، حيث يتم من خلالها أداء

¹ - مجاني باديس وطبول ريمة: تأثير الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألفا ، قسنطينة الجزائر، ط1، 2017، ص31.

² - المرجع السابق: ص ص 65-66.

واجباتهم ووظائفهم بفعالية أكبر، كما تساعدهم على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في مجال إدارة الأعمال.

التأهيل: لغة: «من أهل: تزويد الفرد بالتعلم والتدريب والقيام بالعمل الذي يلائمه»¹.

تأهيل: «تأهل للأمر بمعنى استعد له»².

اصطلاحاً: (التأهيل عملية تهدف إلى إكساب الأفراد الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها، وفقاً لعملية مخططة ومنظمة ومستمرة من أجل تغيير الاتجاهات والمعارف والمهارات السلوكية، من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، والغرض من التأهيل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة)³.

ويعرف التأهيل على أنه: (الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، وهو ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات التي تحدث تغييراً نسبياً ومستمرًا في السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين في وظائف مختلفة، وشرط أن يكون التأهيل مؤسساً ومخططاً وفقاً للحاجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها)⁴.

وإذا كان التأهيل مرادفاً لمصطلح التدريب فإنه يعني: «الإعداد الأولي لتولي دور معين أو أداء معين عن طريق التوجيه المباشر، والتدريب هو نوع من الإعداد لالتحاق بالعمل كما يمكن أن يتم أثناء العمل، فالعلاقة بين التأهيل والتدريب هي علاقة متلازمة بشكل هائل داخل

¹ - أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمد: مرجع سبق ذكره، ص 194.

² - جبران مسعود: الإرائد المدرسي، دار العلم، لبنان، ط3، 2008، ص 127.

³ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، الأردن، ط1، 2008، ص ص 56-57.

⁴ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص 140.

المجتمعات الصناعية وفيما بينها، كونها تشمل جوانب مشتركة مثل: المهارة والإبداع الخبرة والتكوين المستمر»¹.

يمكن اعتبار مصطلح التأهيل "موجها لإعادة تأهيل العمال الأخصائيين أو المعلمين أو الموظفين كل في إطار العمل الذي يقوم به، من أجل تطوير نظرتهم حول الأعمال التي يقومون بها، وتقويم تصرفهم في حال تقاعسوا أو أصابهم الوهن بفعل الروتين الوظيفي، من أجل اطلاعهم على المستجدات العلمية الحديثة وتدريبهم على الأجهزة والآلات التي تفيدهم في أعمالهم"².

أما المستقرى للمعاجم اللغوية يجد أن كلمة تأهيل تشير إلى: (حمولة مكثفة دلالية يصعب حصرها، فهي تحيل إلى معاني الأُنس والزوجية واتخاذ المرأة أهل، كما تشير إلى التعبير عن حسن العشيرة والقربة وتشير أيضا إلى وجود الاستعدادات والقدرات والكفاءات)³.

مما سبق يتضح أن تأهيل الموارد البشرية يشير إلى تنمية القدرات والمهارات والتكوين المستمر الذي توفره منظمة العمل وذلك بزيادة المعرفة العلمية والتقنية للحصول على الموارد البشرية المؤهلة، القدرة على تحسين العمل في جميع المجالات عن طريق الانتقاء والاختيار، بغرض استغلال كفاءاتهم إلى حدها الأقصى في زيادة الإنتاج والإبداع والمشاركة الواعية في العملية الإنتاجية.

والموارد البشرية المؤهلة من متخصصين وخريجي الجامعات والمعاهد أصبحت لازمة وضرورية في المنظمات الحديثة، التي تستخدم تقنيات عالية الجودة وجد متطورة، فالمهارات والإبداع والتكوين العالي شرط أساسي لتكوين يد عاملة مؤهلة تستطيع أن تدير المنظمة بشكل يتماشى مع التطورات العالمية.

¹ - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2009، ص 314.

² - جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص142.

³ - العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية " قديما وحديثا " دار أسامة، الأردن، ط1، 2012، ص21.

التعريف الإجرائي: الموارد البشرية المؤهلة هم موظفو المصالح البيومترية في بعض بلديات ولاية خنشلة، الذين يتمتعون بمجموعة من المهارات والقدرات والكفاءات التي تميزهم عن سائر الموظفين في المصلحة، يتم الاعتماد عليهم عندما تكون المصلحة بحاجة إلى نوع من الابتكار والذكاء الوظيفي لتسيير أعمالها وتحقيق أهدافها، والموارد البشرية المؤهلة سواء كانت مؤهلة بشهادة علمية أو تكوينية أو عن طريق الخبرة تعتبر العنصر الأساسي في العملية الإدارية.

6-3- مفهوم التغيير التنظيمي :

التغيير لغة: «غير يغير تغييراً بمعنى تحول وتبدل، وانتقل من حال لحال»¹.

قال تعالى: «فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ»².

اصطلاحاً: التغيير: (هو تحول وتغير موجه مقصود وهادف وواع يسعى إلى تحقيق التكيف الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال من حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ويعتبر هذا التغيير ملموساً في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات التنظيم)³.

التغيير التنظيمي: «هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير»⁴.

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد التنظيمي للتغيير بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي مثل البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي.

¹- قاموس الكافي: شركة المستقبل الرقمي، لبنان، ط5، 2001، ص59.

²- سورة محمد الآية: 15

³- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 343.

⁴- المرجع نفسه، ص 344.

التغيير التنظيمي: «هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثر عليها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغير أم كبير، وهذا التغيير قد يحدث بشكل عشوائي أو بشكل مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني»¹.

جدول رقم (01) يبين أهم تعاريف التغيير التنظيمي

صاحب التعريف	تعريف التغيير التنظيمي
آندروي سيسولافي Androysizolaki	عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.
بيرنس Burnes	عملية مستمرة من التكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية المؤكدة.
بيكرارد Bekkrard	الجهود المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية

المصدر: ناصر جرادات: إدارة التغيير والتطوير، دار إثناء، الأردن، ط1، 2013، ص 21-31.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تعاريف التغيير التنظيمي تختلف باختلاف التوجه الفكري والإيديولوجي لكل باحث، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تتفق على فكرة واحدة مفادها أن التغيير يهدف إلى تحسين وتعديل الوضع الراهن لقسم معين من أقسام التنظيم ككل والذي تنعكس آثاره ونتائجه على باقي الأقسام الأخرى.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، ط1، 2010، ص 267.

التعريف الإجرائي: التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية مجال الدراسة هو عملية يتم بموجبها الانتقال والتحول من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، من خلال التأثيرات والتفاعلات والتبادلات بين الأجهزة الإدارية وعناصرها وملامحها داخل المصلحة، بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله، سواء كان هذا التغيير بطريقة منظمة ومخططة وفقا لإستراتيجيات مدروسة، أو يحدث فجأة وتلقائيا حيث يمس القوانين والآراء والمعتقدات التي تدير وفقها المصلحة، كما يمكن أن يمس التغيير الهياكل القاعدية والأجهزة الإدارية التي تتأثر بالتغيير التكنولوجي المستمر.

6-4- مفهوم المنظمة الحديثة:

المنظمة لغة: «ج منظمات (نظم) جمعية أو هيئة تسعى وراء أهداف معينة، منظمة الأمم المتحدة، المتحدة، هيئة الأمم المتحدة»¹.

حديث: «جديد، ضد ما هو قديم»².

الحديثة: «الحركة التي تدعو إلى التجديد والثورة على كل ما هو قديم، ويقال هو حديث عهد الشيء أي جديد عليه»³.

اصطلاحا: من أهم التعاريف الاصطلاحية ما يلي⁴:

تستخدم عبارة المنظمة للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن النظر للمنظمة من حيث الشكل والمضمون، فالشكل هو هيكل المنظمة من جماعات وإدارات وأقسام تنظم الأعمال بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة أو مؤسسة وتقسيم العمل فيها. وهناك

¹- المنجد الأجنبي: المؤسسة الوطنية للكتاب، دار المشرق، لبنان، ط8، 1989، ص 1015.

²- قاموس الكافي: مرجع سبق ذكره، ص85.

³- جبران مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁴- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، دار العلم، الجزائر، ط1، 2006، ص27.

تسميات مختلفة لمصطلح المنظمة مثل: المنشأة، المؤسسة في حين أطلق عليها ماكس فيبر
Macs Webber اسم البيروقراطية.

ويعرف أميتاي اتزيوني Amittay Etzionni المنظمة على أنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من
أجل تحقيق هدف معين.

وعرفها تالكوت بارسونز T.PARSONS على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي
معين لكي تحقق أهداف محددة.

أما السيد الحسيني فيعرف المنظمة على أنها: وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق
أهداف محددة، وتتخذ طابع بنائي يلائم تحقيق هذه الأهداف، أي هي نسق اجتماعي يتضمن
عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه.

المنظمة: (هي وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين اجتماعي منسق، يتفاعل فيها الأفراد ضمن
حدود محدودة وواضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، والمنظمة سواء كانت مدرسة
أو مصنع أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها أفراد وجماعات يتفاعلون فيما بينهم من أجل إنجاز
أهداف وأغراض محددة، وهذا التفاعل يجب أن يكون واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة
لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءات عالية، ويقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية
أو غير المنتجة، ولهذه المنظمات بيئة واضحة المعالم نسبيا وهي عرضة للتغيير عبر الزمن)¹.

لقد ركزت التعريفات السابقة على أن المنظمة تضم مجموعة من النشاطات المحدودة
والموزعة داخل البناءات التنظيمية، في حين أنها أهملت دور أعضاء التنظيم ذاته. فقد تضاربت
الآراء حول وضع تعريف شامل يتفق عليه المفكرون والمنشغلون بالتنظيم.

المنظمة الحديثة هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد متفاعلين ومتعاملين مع
بعضهم البعض ضمن إطار تنظيمي، وتعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف عامة محددة

¹ - مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتنظيم)، دار وائل، الأردن، ط2، 2005، ص ص 23-24

ومعروفة وممكنة التحقيق، لأنها تعكس ما يريده المجتمع وما يرغبه الأفراد من أجل المحافظة على الاستمرارية والديمومة.

المنظمة الحديثة: «هي تلك المنظمة التي تتسم بالتغير السريع والجزري وزيادة التعقيد، مما يبين أن بقاء المنظمة الحديثة واحتفاظها بمكانتها سيتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف، وتحويلها إلى قدرات علمية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تجابهها، وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم الجماعي المستمر، ومن خلال تحويل التعلم الذي يحققه الأفراد إلى تعلم جماعي تنظيمي»¹.

يعتبر سان سيمون Sain Simmon أول من حدد طبيعة الأشكال التنظيمية الحديثة فقد عرف المنظمة الحديثة على أنها: «ذلك التنظيم الذي يعتمد كلياً على تقسيم العمل والقوة والسلطة، التي تتحكم وتضبط الجهود والنشاطات في المنظمة وتوجهها نحو الأهداف وتقوم مراكز القوة بمراجعة أداء ووظائف التنظيمات»².

كما تعرف المنظمة الحديثة على أنها: (نظام مفتوح عبارة عن وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقوم وفق نموذج بنائي لتحقيق أهداف محددة)³.

التعريف الإجرائي: المنظمة الحديثة هي عبارة عن المصلحة البيومترية التي تحولت من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى عرفت خلالها تغيراً بارزاً، وهي وحدات اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد يسعون بدورهم إلى تحقيق أهداف معينة، وفقاً لقوانين وقواعد مشتركة يحددها المسؤولين عن المصلحة ويخضع لها الموظفون ويعملون تبعاً لها، كما تعتمد هذه المصلحة الحديثة على التطورات التكنولوجية والتقنية في أداء المهام والوظائف الإدارية المختلفة.

¹ ناصر جرادات: إدارة التغير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013، ص ص 96-97.

² حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، الأردن، ط1، 2010، ص 34.

³ سمير حليس: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 22.

6-5- بعض المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1-التدريب والتكوين.

2-التطوير التنظيمي.

3-الفعالية التنظيمية

4-إدارة الموارد البشرية.

أولاً: التدريب والتكوين: التكوين: «هو صيرورة أساسية وآلية فعالة وضرورية من الآليات المعتمدة في تنمية كفاءات الموارد البشرية المستهدفة، وتطوير ممارستها المهنية بالكيفية التي تجعلها قادرة على المساهمة في تحقيق منتج جيد، يستجيب للحاجيات المنتظرة منه ومستعدة للتكيف الإيجابي مع مختلف مستجدات وتطورات المحيط المهني والاجتماعي».¹

أما التدريب: «هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، بمعنى إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين بتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى أدائه وتحسين كفاءاته الإنتاجية في المؤسسة».²

إن هذا التعريف يجعل من عملية التدريب عملية تعليم، تهدف إلى إكساب الفرد مجموعة من المعلومات والمعارف التي تجعله يبذل ويطور عمله وكفاءته في المؤسسة.

والتدريب هو عملية محددة وواضحة ومبرمجة هدفها زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بحصر كل الموارد المتاحة وتحديد أكثر الطرق كفاءة للربط بينها وبين الحاجات التنموية للعاملين، (ومن اللازم أن يخدم التدريب أهداف العاملين وأهداف المنظمة في آن

¹ عبد اللطيف الجابري: تأهيل الموارد البشرية، دار عالم التربية للنشر، ط1، 2012، ص09.

² علي الشرفاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، الأردن، د ط، د س، ص353.

واحد، مما يساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال إعطاء المعلومات التي تساعد في غرس القيم والاتجاهات الإيجابية التي يتم تزويد المتدربين بها ليتصرفوا على أساسها).¹

ويمكن تحديد كلمة التدريب بمستويين اثنين.²

1-التدريب بمعنى training ويقصد به تحضير الفرد لأداء عمل معين بواسطة الشرح النظري والتطبيقي للعمل، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهارتيا واتجاهيا أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد وزيادة مستوى استعداداته وقدراته.

2-التدريب بمعنى formation (تكوين) وهو بهذا المعنى أرقى بكثير من المعنى الأول (training) وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة للتغيير، لأن من خلاله تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق النجاح في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: التطوير التنظيمي:

أورد الدكتور علي السلمي تعريف للتطوير التنظيمي بقوله هو «نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به والتركيز على فعالية جماعات العمل، وذلك بمحاولة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم»³

ويعتبر ديسلر Gary dessler أن التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث

التغيير التنظيمي.⁴

¹ محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص ص 166-167

² هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الرابحة للنشر، الأردن، ط1، 2003، ص21.

³ علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ط1، 1980، ص140.

⁴ مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، ط1، 2008، ص20.

ثالثاً: مفهوم الفعالية:

إذا انتقلنا إلى محاولة تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، فسوف نلاحظ أن التعدد والاختلاف في التعريفات المقدمة هي السمة الغالبة، وذلك نابع من اختلاف الباحثين أنفسهم فقد عرفها اتزيوني etzionni بأنها: «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات أخرى مستقلة مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والاتصال الجيد والروح المعنوية والإنتاجية».¹

وهناك اختلاف بين مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية؛ (إذ أن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية شريطة ألا يستخدم للتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفئة، أما الفعالية فهي مقياس بعيد المدى بينما الكفاءة قصير المدى مرتبط ببعده اقتصادي في طريقة تحديد الأهداف).²

كما يعبر عن الكفاءة «بأنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن. فالكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات».³

في حين تشير الفعالية إلى: «مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، ويعتبر هذا المصطلح من أكثر المصطلحات التي تلائم العمل الداخلي للمنظمة. فإذا

¹ - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص 196-197.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، الأردن، ط8، 2002، ص122.

³ - علاوي عبد الفتاح: القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد11، المجلد 02، 2014، جامعة برج بوعريريج الجزائر، ص 35.

استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى، فإنها تعتبر أكثر فعالية».¹

رابعاً: إدارة الموارد البشرية:

تعرف هذه الإدارة بكونها تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد وجذبها والإشراف على استخدامها صيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة.²

(يعتبر المديرون أن إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد هي أهم وظيفة إدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وقد اتسع نطاق مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية..... إلخ).³

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في الإدارة الموظفون المنظمة أو المؤسسة أي أنها تهتم بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.⁴

(وهي تسمية جديدة وتطوير لمصطلح إدارة الأفراد أو إدارة العاملين كما عرف سابقاً، وإدارة الموارد البشرية تمثل سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها، تعتمد على اختيار واستقطاب واستخدام وتنمية وتعويض الموارد العاملة في المؤسسة وتوفير كل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بما يتضمن راحة وسلامة هذه الموارد بغرض تحقيق أهداف المنشأة).⁵

¹ - زاهر عبر الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الزاوية للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص ص92-93.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص37.

³ - منصور عيسى : إدارة الأفراد، الدار المصرية للعلوم للنشر، مصر، ط1، 2012، ص 27.

⁴ - Bernard Matroy et Daniel Crozet gestion du ressources humaines pilotage social et performances 9eme édition paris 2016 p 2

⁵ - محمد عبد العليم صابر: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص12.

وقد استبدل مفهوم إدارة الأفراد في معظم المنظمات بمفهوم إدارة الموارد البشرية اهتمت من خلالها بأساليب وممارسات المسيرين حيث كان هدفهم تطوير قدراتهم داخل المنظمات¹.

7- الدراسات السابقة: تكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة في التمهيد لموضوع الدراسة الحالية، حيث يتم من خلالها وضع تصور نظري مسبق كمنطلق لما يريد الباحث دراسته والوصول إليه، كما تحدد له مسار البحث وإطاره العام ومختلف توجهاته، وهي إطار مرجعي يعتمد عليها الباحث في تحديد المتغيرات اللازمة لموضوعه.

وقد تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والجزائرية التي تتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات والخصائص المشتركة، وفيما يلي أهم هذه الدراسات:

7-1- الدراسات الأجنبية:

7-1-1- دراسة worrall les² بعنوان:

تأثير التغيير التنظيمي على خبراء العمل ومدراء القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قام الباحث اربيل لبيس بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين، هما أثر التغيير على خبراء العمل، وإدراك مدراء القطاع العام لعملية التغيير، وبدأ الباحث دراسته بآراء حول التغيير التنظيمي حيث توصل إلى أن التغيير في الآونة الأخيرة يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون القدرة والمهارة اللازمة للقيام بالتغيير

¹- John Stredwick: **introduction to human resource management**, second edition Elsevier ,great Britain,2005,p 11

²- worrall les: **the impact of organizational change on Works experience and perception of public mangers** ,united states of America ،2000.

المطلوب، حيث تم تطبيق الدراسة بين سنتين متتاليتين 1998/1997 وشملت مجتمعا ضم مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الخدمية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي وأثرها على خبرات العمل وإدراك المدراء في الولايات المتحدة بالإضافة إلى أن هناك علاقة بين متطلبات الموظفين ونجاح عملية التغيير في هذه المؤسسات.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تشارك كلتا الدراستين في متغير مهم وهو التغيير التنظيمي والتي كانت منطلقا لوضع تصور نظري حول موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة، في صياغة بعض محاور الفصل الثاني المتعلق بالتغيير التنظيمي في المنظمات وأساليب وأسس نجاح عملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى الاستعانة بهذه الدراسة في صياغة بعض أسئلة الاستبيان مثلا: تقبل التغيير، العناصر الداعمة للتغيير، نوع التغيير، نجاح برامج التغيير.

7-1-2- دراسة كل من: Baird bright man and Moran Johan بعنوان:¹

قيادة التغيير التنظيمي 2001

بين الباحثان أنه عند التفكير في التغيير وعلاقته بتطور المنظمة فإنه يجب أن يركز التغيير على ثلاث عناصر أساسية في المنظمة وهي تحديد الأهداف، تعيين القائد الفعال لتطبيق التغيير، ومراقبة عملية التغيير وتقييمها، وقد جاء الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير يسمى نموذج (TRY) يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري) باعتباره من أهم العناصر التي تساند وتدعم عملية التغيير كما أنها السبيل الأمثل لنجاحه وتفعيله أو فشله ومقاومته.

¹-Baird bright man and Moran Johan: leading organizational change, 2002

توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عناصر رئيسية تساعد على نجاح التغيير وهي القيم والمعتقدات والسلوكيات والمهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاث مستويات للتغيير هي المستوى الشخصي والمهني والتنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير الناجح والمطلوب يحتاج إلى مهارات وقدرات يتصف بها قائد التغيير وتساعد على تحقيق الأهداف الجديدة واستمرارية المنظمة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: ركزت كل من الدراستين على دور الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، بالاعتماد على قائد فعال يستطيع تجسيد هذه العملية من خلال وضع فريق يستطيع الاعتماد عليه في تطبيقها، وبالتالي ساعدت هذه الدراسة في صياغة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي. كما تعتبر هذه الدراسة بمثابة منطلق لصياغة مشكلة البحث بالاعتماد على بعض المحاور المتعلقة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالقيادات الإدارية.

7-2-2- الدراسات العربية :

7-2-1- دراسة عفاف محمد عمر العمراني¹:

تتلخص مشكلة البحث في التعرف على أسباب التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على نمو المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على مدى مقاومة الموظفين لعملية التغيير التنظيمي، وشدة هذه المقاومة، وأثر ذلك على نمو المنظمة واستقرارها بالإضافة إلى البحث عن أساليب تقليص هذه المقاومة، وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية.

¹ عفاف محمد عمر العمراني: أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح وتوافق أهداف كل من المنظمة، والفرد العامل وبين نمو واستمرارية المنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المنظمة ونموها وقبولها للتغيير التنظيمي وبين تكوين بيئتها الداخلية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية القيادة السائدة في المنظمة ودورها المؤثر (سلبا أو إيجابيا) وبين قبول الأفراد العاملين للتغيير.

وانطلاقا من هذه الفرضيات كانت النتائج كالاتي:

- أثبتت الدراسة أهمية توافق أهداف المنظمة العامة المعلنة والتي أنشأت من أجلها مع أهداف الأفراد العاملين الخاصة والتي التحقوا من أجلها بالمنظمة لاستمرارها ونموها.
- أهمية تكوين البيئة الداخلية وصلاحياتها لنمو المنظمة وتقبلها أو رفضها للتغيير وذلك من خلال إثباتها لأهمية الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد أو العوامل التنظيمية الهامة ذات التأثير المباشر على العاملين.
- هناك بعض التغييرات التنظيمية ذات أثر إيجابي على العاملين لقبول التغيير مثل الإشراف المرن، الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي من خلال إيمانهم بأهمية التغيير التنظيمي وقبولهم له وعدم مقاومتهم.
- إن معايير القيادة تلعب دورا مهما لتشكيل البيئة الداخلية للمنظمة لأن ذلك له أثره الفعال في قرارات العاملين ومساهماتهم في نمو المنظمة.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي وأثره على نمو المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات انطلاقا من العينة العشوائية التي ناسبت هذه الدراسة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري خاصة في صياغة بعض عناصر الفصل الرابع الخاص بدور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي بالإضافة إلى الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في صياغة بعض التساؤلات في الدراسة الحالية.

7-2-2- دراسة نادبة حبيب أيوب:¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي من خلال آليات مختلفة كالتدريب الوظيفي والتكوين والقيادة ومدى تقبل الموظفين لعملية التغيير داخل المنشآت السعودية الكبرى انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية.

- ما هي درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى.
- هل توجد علاقة بين ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى وبين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الإستراتيجي في المنشآت بنجاح.
- هل تؤدي وضع خطة محددة للتعلم التنظيمي إلى نجاح التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها المنشآت السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن التطبيق الاستراتيجي من الأبعاد المهمة في عملية التغيير، يليه التعلم من خلال التطبيق ثم الاستعداد الدائم من أجل التغيير والتخطيط المستمر للتغيير.
- أن قيام الإدارة بوضع خطة محددة واضحة لتعليم وتدريب الأفراد في المنشآت السعودية يسهم في نجاح التغيير الاستراتيجي فيها.

¹ - نادبة حبيب أيوب: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة السعودية، مارس 2004.

- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة التعلم التنظيمي وبين قدرة الإدارة على وضع برنامج التغيير الإستراتيجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن من خلال المقارنة بين المنشآت السعودية، المختلفة وأساليب التعلم التنظيمي فيها، كما اعتمدت على العينة المنتظمة في تطبيق استمارة الدراسة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: يمكن الإشارة إلى أن كلتا الدراستين تتفقان على عنصر مهم وهو أهمية التدريب والتكوين في الحصول على الموظفين الأكفاء الذين من شأنهم تسيير عملية التغيير وتجسيدها بفعالية لأنها تحتاج إلى قائد مبدع ومدير فعال وفريق متكامل حتى تنجح هذه العملية ولا تواجه بالرفض من طرف الموظفين، من شأنه أن يؤثر في فريق عمله، وقد أفادتنا هذه الدراسة في صياغة بعض المؤشرات حول تساؤلات الدراسة في المحور الثالث من الاستبيان المتعلق بدور الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.

7-2-3- دراسة محمد محي الدين صالح:¹

ركزت مشكلة البحث في هذه الدراسة على أن عملية التغيير تعتمد على بعض العوامل الإدارية والسلوكية التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على التغيير التنظيمي في المنظمات العامة. وأثارت الدراسة الأسئلة التالية:

- هل تؤثر عملية التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

¹-محمد محي الدين صالح: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2004.

- هل تؤثر عملية التغيير التنظيمي على البناء التنظيمي بتطور التقنية الحديثة.
- هل تؤثر عملية التغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم.

وكانت الفروض كالتالي:

- تتصف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والتقنية بالقبول والإيجابية.
- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.
- هناك علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين (الكفاءة) برئاسة وزراء التربية والتعليم بولاية الخرطوم.

وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- تتصف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والتقنية بإيجابية.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين عوامل الرضا الوظيفي والتغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط عكسي بين التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين بالوزارة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: هناك تشابه بين الدراستين خاصة ما تعلق بالجانب النظري، وتوضيح بعض العناصر في الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي، حيث أفادتنا هذه الدراسة في صياغة بعض المطالب في الجانب النظري من الدراسة وطبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين في المؤسسة.

7-2-4-دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي:¹

ركزت إشكالية الدراسة حول مدى تقبل العاملين لتغيير بعض الإدارات والأقسام واستقلاليتها عن الإدارة العليا، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عاملة ذات استقلال إداري ومالي، لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو الخصخصة، وقد توصل الباحث إلى أن العاملين والبالغ عددهم 410 عامل، يتوقعون زيادة مرتباتهم وتحسين أوضاعهم المالية جراء هذا التغيير، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة من التوافق بين موظفي المؤسسة ومدى تقبلهم لعملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات الموظفين ودعمهم لعملية التغيير باعتبارها تساهم في تحسين ظروف عملهم داخل المؤسسة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة جوانب كون كلتا الدراستين تهدفان إلى معرفة دور الموظفين في عملية التغيير التنظيمي ومدى تقبلهم ودعمهم لبرامجه، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة بعض عناصر ومحاوِر الفصول النظرية خاصة الفصل الثاني المتعلق بالتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.

¹ - صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005.

3-7- الدراسات الجزائرية :

1-3-7- دراسة بوشمال أحمد:¹

لقد انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها أن التغيير التنظيمي - بصفته احد أنواع أو نتائج التغيير الاجتماعي - يعتبر احد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الأحسن، وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط ،بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ، ويعمل على نجاعته في الميدان، ولذلك فان كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري، مما يؤثر على وضعية العمال وعلى درجة التفاعل فيما بينهم ،وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المنظمة، وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر، ويبقى تساؤلا آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين فعالية المنظمة؟

في حين تمثلت أسئلتها الفرعية في:

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟

- كيف يؤثر النسق الفعلي على الأداء الوظيفي؟

¹ - بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، للسنة الجامعية 2011/2010.

- هل دوران العمل (الحراك المهني) يسببه التغيير التنظيمي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمطاحن الأغواط عن طريق المسح الشامل البالغ عددهم 118 عاملاً.

من أهم النتائج التي توصل إليها هي: أن التغيير التنظيمي أدى إلى تغيير قيم العاملين نحو تحسين الأداء، بالإضافة إلى أن تغير ثقافة العمل أثرت إيجابياً على نوعية الأداء، كما أن هناك علاقة مترابطة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

كما توصل الباحث في الأخير إلى أن التنظيمات الحديثة تتطلب قيماً إيجابية تتسم بالجدية والفعالية وبالانضباط واحترام الوقت والتقيد بالتعليمات الرسمية للعمل، وحتى يكون الأداء فعالاً يجب أن تتوفر خصائص الكفاءة العلمية والاستعداد والتخطيط للعمل وتحديد أهدافه.

جوانب الاستفادة من الدراسة: هناك علاقة كبيرة بين الدراستين حيث تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الكثير من الجوانب، فقد تم الاعتماد عليها خاصة في صياغة بعض تساؤلات الدراسة كون الدراستين تتناولان موضوع مشترك وهو التغيير التنظيمي وعلاقته بالموظفين داخل المنظمة، كما ركزت كل منهما على مؤشر مهم وهو الفعالية التنظيمية، بالاعتماد على مدى تجسيد ونجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال قبوله من طرف الموظفين وعدم مقاومته ومواجهته.

7-3-2-دراسة يوسف سعدون:¹

حيث حاول الباحث من خلالها تحليل آراء المبحوثين حول أهداف التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز، وذلك على اعتبار أن كل عملية تغيير تنظيمي ليست عملية

¹-يوسف سعدون: أهداف التغيير التنظيمي ومعوقاته بمؤسسة سونلغاز - عنابة نموذجاً - جامعة باجي مختار عنابة.

احتياطية أو عشوائية، بل هي عملية مقصودة ومدروسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن حقيقة الأهداف والمعوقات التي يمكن أن تعترض المؤسسات في تجسيد عملية التغيير التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها¹:

- أن عملية التغيير تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى مع أهداف أخرى مثل الأهداف الاجتماعية.

- التغلب على مقاومة التغيير ينتج من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتدعيم شبكة الاتصالات داخل المؤسسة.

- تغيير بعض رؤساء العمل لأنهم غير قادرين على أداء مهامهم بفعالية، وتبديلهم بكفاءات ومؤهلات عمالية لها القدرة على التجسيد والتغيير الفعلي، فالموارد البشرية المؤهلة من شأنها أن تبحث عن فرص أفضل لتحسين الأداء الوظيفي الذي يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف سواء على المستوى التنظيم أو على مستوى الموظفين.

- أن التكنولوجيا المتطورة وحدها تصنع التغيير لأن لها تأثير إيجابي على زيادة الإنتاجية وتحسين الظروف الاجتماعية والوظيفية للإطارات وذلك برفع الأجور والترقية، وغيرها من الامتيازات.

- يساهم التغيير التنظيمي باختيار الكفاءات والتكفل بانشغالاتهم وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وتكوينهم ومنحهم

¹ - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة، دار المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دس، ص 22.

فرص للرسكلة، حتى تستطيع المنظمة الاعتماد عليهم في الأعمال الإدارية التي تتطلب الكفاءة والقدرة والإبداع.

- كما توصل الباحث إلى أن الأولويات المسطرة ضمن أهداف المنظمة هي تطوير الموارد البشرية، حيث اعتبرت هذه الفئة الإنسان بأنه المحرك الفعلي لأي عملية تغيير مقصودة، لذلك تسعى المؤسسة باستمرار إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية عن طريق التكوين المستمر لعمالها.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

هناك علاقة بين الدراستين، حيث ركزت كل منها على متغير التغيير التنظيمي والكشف عن أسبابه وأهدافه ومعوقاته، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة باعتبارها منطلق للدراسة الحالية ومحاولة ضبط الإشكالية، بالإضافة إلى الاعتماد عليها في جانب مهم وهو تحديد الأطر النظرية التي يعتمد عليها التغيير التنظيمي، باعتباره موضوع حديث في المؤسسات الجزائرية، كما أفادتنا هذه الدراسة في فهم واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ودوره في التحول والتغيير الذي اعتمد بالدرجة الأولى على التحول الرقمي، الذي ساهم بشكل كبير في التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

7-3-3-دراسة رقام ليندة:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف، مع العلم أن هذا الدور كان محل نقاش لفترة طويلة بين الباحثين أسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين توضحان تطور عمل هذه الإدارة في هذا المجال، وهما إدارة الموارد البشرية كأداة في خدمة الإدارة

¹ - رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى: ولاية سطيف نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013/2014.

العليا وبقية الإدارات التنفيذية بتقديمها الدعم والمساعدة في مجال تخصصها، ساهرة على تنفيذ مشاريع التغيير المقررة من قبل هؤلاء، مسيرة لنتائج وآثاره على المورد البشري، في حين ترى الفلسفة الثانية أن إدارة الموارد البشرية مكون أساسي وفاعل استراتيجي يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير إذ أن قيادة إدارة الموارد البشرية لعمليات التغيير تتطلب من مديرها ممارسة مهام تمكنها من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشجيعه على الاندماج في التغيير لتضمن نجاحه.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

وقد كانت الفرضية العامة كما يلي: تقوم إدارة المواد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزي إلى نوع الملكية.

وخلصت الدراسة بالتي المقابلة والاستمارة واعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي إلى اختبار ممارسة مدير الموارد البشرية لهذه المهام المقترحة إلى أنها تمارس بدرجة متوسطة إذا لم نقل قليلة ما يؤدي إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا إدارة مساندة وضرورة إدارية أكثر منها إدارة فاعلة تقود إشكالية التغيير.

جوانب الاستفادة من الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالة في كثير من الجوانب خاصة ما تعلق بدور القيادي للموارد البشرية في عمليات التغيير، وقد ساعدت كثيرا في صياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها، كما ساهمت في ضبط بعض العناصر المتعلقة بالتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية التي تعاني من نقص ومحدودية الدراسات في هذا المجال.

7-3-4-دراسة سميرة صالح:1

تمحورت مشكلة الدراسة حول دور القيادات الإدارية في تجسيد عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، من خلال الاعتماد على القيادات الإدارية التي لها القدرة على التأثير في فريق العمل، من خلال ما تتمتع به من أساليب ومناهج ذكية يتم من خلالها إقناع الموظفين بقبول بعملة التغيير، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية، وشملت عينة الدراسة 325 قائد إداري من مختلف المؤسسات التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لبريد الجزائر.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الانحدار متعدد التدرج في تحليل البيانات الميدانية ومن أهم نتائج الدراسة:

أن درجة ممارسة القيادة الإدارية التباين الأحادي في إدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة الدوافع والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي، متغير معوقات التغيير ومتغير عوامل ومتطلبات نجاح التغيير التنظيمي تفسر على قدر من التباين في المتغير التابع وهو درجة ممارسة القيادة الإدارية لإدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليل النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض عملية التغيير التنظيمي، وتشجيع الإدارة بكل المستويات على العمل بروح الفريق الواحد

1 - سميرة صالح: دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لبريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.

ودعم التغيير في مختلف مراحله، وكذلك رفع درجة ممارسة القيادة الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي عن طريق إشراك الموظفين في الندوات والاجتماعات التي تساعدهم وتحفزهم على قبول عملية التغيير، بالإضافة إلى الاعتماد على الكفاءات والإطارات التي من شأنها أن تهتم بنجاح التغيير وتجسيده بفعالية مع التركيز على العناصر المستجيبة للتغيير.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تتوافق كل من الدراستين في جوانب عديدة نذكر منها أهمية دور القيادات الإدارية في عملية التغيير التنظيمي، وقد ساعدت هذه الدراسة كثيرا في إبراز الإطار العام للدراسة الحالية، كما كانت نتائجها بمثابة المنطلق لصياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها نظرا لتقارب الكبير بين موضوع الدراستين، كما أفادتنا هذه الدراسة في صياغة بعض المفاهيم والاعتماد عليها في ضبط بعض المتغيرات والمؤشرات الخاصة بالقيادة الإدارية، كونها لا تختلف كثيرا عن الموارد البشرية المؤهلة والتي تصنف ضمن صنف واحد وهو الموظفون الأكفاء، كما كانت نتائج هذه الدراسة بمثابة منطلق لصياغة بعض أسئلة الاستبيان ومؤشراته خاصة ما تعلق بعملية التغيير التنظيمي.

توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

بما أن المعرفة العلمية معرفة تراكمية، تعتبر الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة بمثابة نقطة الانطلاق التي بدأ منها البحث الحالي، بناء على الأدبيات النظرية والمعرفية إلي توصلت إليها هذه الدراسات، وقد تناولت هذه الدراسات متغيرات لها علاقة بموضوع البحث الحالي: كالتغيير التنظيمي، القيادات الإدارية والتي لا تتفصل كثيرا عن متغير الموارد البشرية المؤهلة، الفعالية التنظيمية. وقد كانت الدراسات الجزائرية أكثر توافقا مع بحثنا نظرا لتقارب وتشابه المنظمات والمؤسسات الجزائرية في أداء الوظائف والإعمال الإدارية. أما الدراسات العربية فقد أعطت تصورا نظريا ومنهجيا للبحث، من

خلال اهتمام المنظمات العربية بالتطورات والتغيرات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي والتقني وانعكاساته على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في مجال الأعمال الإدارية، وقد كان للدراسات الأجنبية الأسبقية في تناول موضوع التغيير التنظيمي في المنظمات ومدى تأثيره على تقدمها وتطورها تماشياً مع التطور التكنولوجي والرقمي الذي وصلت إليه هذه الدول في مجال جودة وريادة الأعمال الإلكترونية، ونظراً لصعوبة ترجمة المذكرات الأجنبية كان الاعتماد عليها بصفة محدودة.

8-فرضيات الدراسة: انطلاقاً من تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

للموارد البشرية المؤهلة دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.

الفرضيات الجزئية:

1-تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تجديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيومترية.

مؤشراتها: - تجديد الهيكل التنظيمي تبعاً للتطور التقني والتكنولوجي.

- أداء المهام الوظيفية إلكترونياً.

- تطبيق التقنيات الحديثة في العمل.

- التخلص من روتين العمل والبحث عن تطوير وتجديد العمليات الإدارية

2- تتبع الموارد البشرية المؤهلة أساليب إدارية في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة

البيومترية.

مؤشراتها: - تغيير الهياكل والأجهزة الإلكترونية.

- التدريب على أسلوب الرقمنة.

- تعيين قائد فعال لتسيير عملية التغيير

- التخطيط المسبق والمدرّس قبل الشروع في عملية التغيير.

3- تساعد الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية.

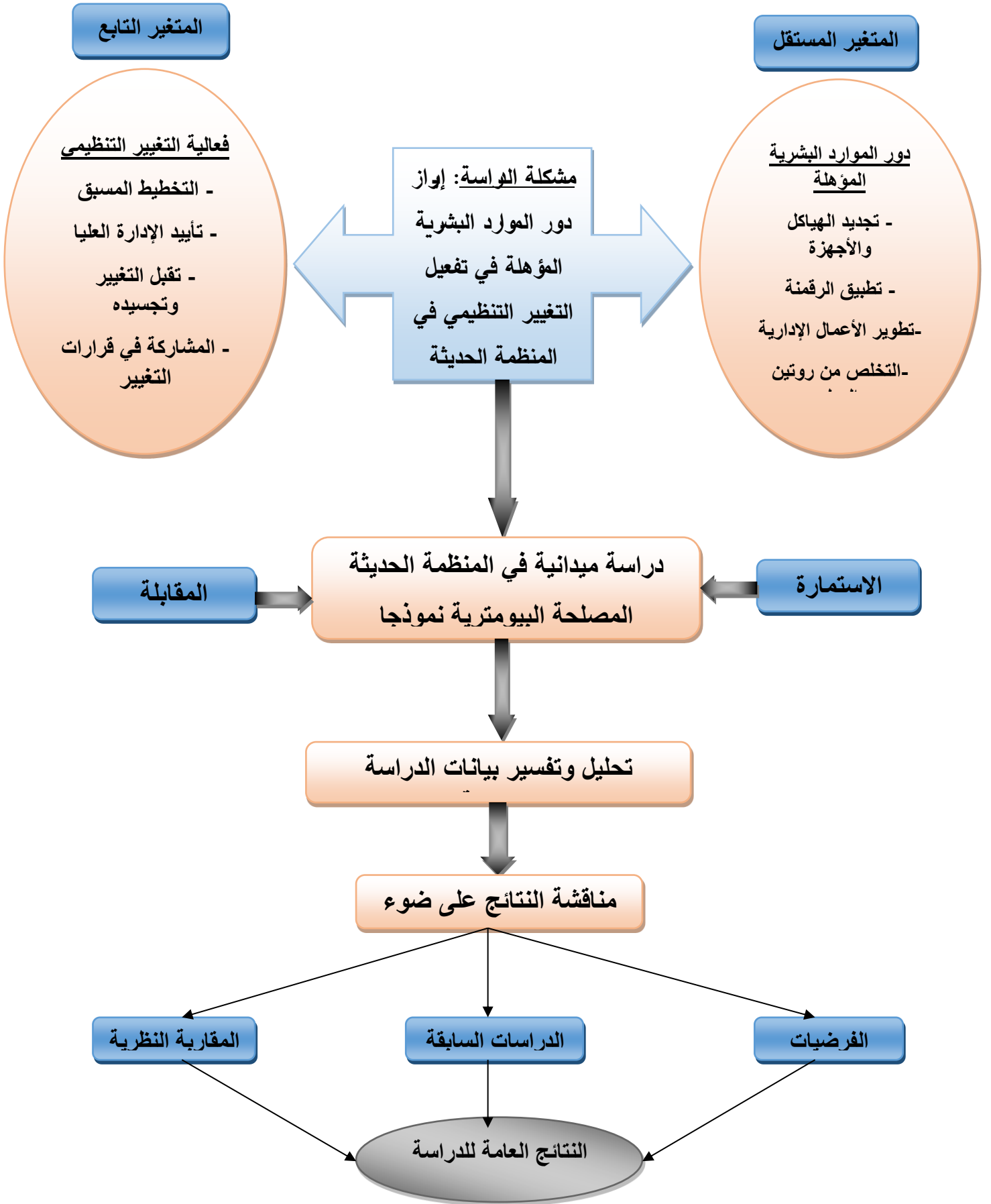
مؤشراتها: - التحفيز المستمر والتركيز على الموارد المستجيبة للتغيير

- تقبل التغيير وتجسيده وعدم مقاومته.

- تأييد الإدارة العليا في تطبيق برامج التغيير.

- المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير.

شكل رقم (01) يوضح الهيكل العام للدراسة



خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال تحديد الإشكالية وضبطها والتي تعتبر المنطلق الأساسي للبحث، بالإضافة إلى تحديد المقاربة النظرية التي تم الاعتماد عليها باعتبارها المرجع الأساسي لموضوع البحث، خاصة ما تعلق بالتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة ودور الموارد البشرية المؤهلة في تحقق فعاليته ونجاحه، وصولاً إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وتحديد المفاهيم الأساسية في البحث قصد توضيح معناها وتبسيطها للقارئ، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، والتي ساهمت كثيراً في تحديد وضبط متغيراته وتحديد مساره والوقوف على نقاط التقاطع والتشابه مع الدراسة الحالية، وأخيراً صياغة وضبط الفرضيات انطلاقاً من تساؤلات الدراسة ومتغيراتها.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

تمهيد

أولاً: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

1-أسباب التغيير التنظيمي وخصائصه

2-النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي

3-أنواع التغيير التنظيمي وأهدافه

ثانياً: آليات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

1-نماذج التغيير التنظيمي ودورها في المنظمة الحديثة

2-مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

3-أساليب التغيير التنظيمي وأهميتها في المنظمة الحديثة

تمهيد:

في ظل التغييرات البيئية المتسارعة التي تعيشها المنظمات الحديثة في الوقت الراهن، يحيط التغيير التنظيمي بهذه المنظمات من جوانب مختلفة، يضع أمامها تحديات ومتطلبات كثيرة ربما لم تواجهها من قبل، وحتى تستطيع المنظمات الحديثة مواجهتها والتكيف معها يجب عليها تبني إستراتيجية واضحة ومدروسة تساعد على الاستمرار في عملها، وتحقيق ازدهارها واستقرارها في ظل القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها.

أولاً: الإطار النظري للتغيير التنظيمي.

1- أسباب التغيير التنظيمي وخصائصه.

1-1- أسباب التغيير التنظيمي : لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها.

ومن أهم القوى الداخلية التي تدفع إلى التغيير:¹

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها - إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظام معلومات متطور.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

وقد صنف محمد بن يوسف النمران العطيات الأسباب الداخلية إلى:²

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، الأردن، ط2، 2010، ص 278.

² محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص55.

- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.
- تعتبر الأسباب الداخلية من أهم الأسباب الدافعة للتغيير، إلا أن المنظمات لا تعيش بمعزل عن البيئة الخارجية والظروف المحيطة، فهي الأخرى لها دوافع هامة تدفع المنظمات إلى تبني عملية التغيير حتى تستطيع الانسجام مع البيئة والظروف المحيطة.
- أما القوى الخارجية الدافعة للتغيير تشمل التغيير الاجتماعي والتكنولوجي والاقتصادي والقانوني والثقافي تعيشه المنظمة من خلال تأثير البيئة الخارجية، وصنف في ثلاث فئات رئيسية هي:¹
- **التغيرات في الأسواق:** المنافسة الشديدة.
- **التغيرات التقنية:** الثورة المعرفية والمعلوماتية.
- **التغيرات البيئية:** الحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة في نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا على التنظيم. وقد حددت كل من **دانا جانس روبنسون وجيمس روبنسون** في كتابها " التغيير " أهم أسباب التغيير كالاتي:²
- **الأزمة Crises:** بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- **الرؤية Vision:** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- **الفرصة Opportunité:** بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

¹- المرجع السابق، ص 55.

²- مدحت أبو النصر: أساليب إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 31- 32.

- التهديد thread: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمرارها.

إن تلعب كل من القوى الداخلية والخارجية دوراً بارزاً في حدوث التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، وفي الغالب هناك أكثر من قوة أو سبب سواء داخلي أو خارجي يدفع المنظمة إلى القيام بإحداث التغيير التنظيمي، إذ يجب على الإدارة أن تأخذ هذه الأسباب والقوى بعين الاعتبار، وأن تتعامل معها بما يحقق للمنظمة فاعليتها وأهدافها.

1-2- خصائص التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدة مميزات أساسية يقود بها المنظمة إلى النجاح في تحقيق أهدافها، وفيما يلي بعض الخصائص التي تعتمد على المقاربة البشرية:¹

- إرساء صيرورة مشتركة لتحديد الأهداف، لذا يجب على الأعضاء المشكلين للمنظمة أن يدعموا تنفيذ أهدافها، فهم يتفوقون على أن مساهمة الكل تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم، غير أنهم ليسوا متففين على من يجب أو يستطيع تحديدها.

- تنمية الاتصال: هناك قواعد واضحة تؤدي إلى تحسين الاتصال، إذا كان متبادلاً فهو أكثر إيجابية من لو كان أحادي، فالتغيير يجري بشكل أحسن عند التفاعل المتبادل، كما أن التغيير يكون فعالاً عندما تكون قدرات الاتصال متعددة وسهلة الاستخدام.

- اللجوء إلى الضغط وإظهار الفريق يفيد أحيانا كما أوضح كيرت لوين Kurt Lewin أن الأفراد يغيرون بشكل أسهل مواقفهم وسلوكياتهم تحت ضغط الفريق، مقارنة بضغط المسؤولين المباشرين، لأن الفريق يمنح للأعضاء محيط يدعو للأمان ويسمح بسلوكيات

¹ حمزة فيلاي: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 12/13/2010، ص 4-5

تجديدية وإبداعية، فهناك عدد كبير من وجهات النظر داخل الفريق الذي يتصف بالانسجام الكامل.

- التشاركية في اتخاذ القرارات حيث يشير ليفيت Leavitt إلى بعض النقاط الرئيسية المتمثلة في أن هذه المشاركة تساهم في الانسجام فمن الطبيعي للفرق اتخاذ القرار. *تعتبر هذه الخصائص مثالية إذا وجدت المناخ التنظيمي المناسب لتطبيقها والعمل عليها، لكنها في كثير من المنظمات لم ترقى بعد لهذا المستوى، لأنها تحتاج إلى جانب من التسيير والتنظيم الفعال حتى يمكن تطبيقها على الأعمال والوظائف الإدارية، وإذا كانت هذه الخصائص تنطبق على المنظمات الأجنبية والغربية، فإنها في المنظمات الجزائرية يمكن أن تتعد كل البعد عن هذه الخصائص نظرا للتباين والاختلاف بين المجتمعات، كما أن إستراتيجية المنظمات تختلف من مجتمع لآخر.

2- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي:

2-1- النظريات الحديثة

2-1-1- نظرية النظم : الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على "مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه : الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كلياً موحداً".¹

أو هو "مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف معين".² ومن هنا فإن المنشأة أو المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها لمجتمع على شكل مخرجات من سلع وخدمات.

¹- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية - الأكاديميون للنشر، الأردن، ط1، 2014، ص 124.

²- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2002، ص 4.

إن جوهر هذه النظرية هو أن علاقة المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى والبيئة الإستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية، التي من شأنها أن تعدل وتغير الأهداف المنشودة، ومن هذا المنطلق "فالتأثير والتأثر على مستوى البناء والوظائف يخضع للمواقف والظروف، التي تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها وحسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجياً".¹

وانطلاقاً من الوعي بالبيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، (فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي النظر إلى أداء جميع جوانب وأجزاء المنظمة حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام).²

ومن هنا يتضح أن جميع الأنشطة هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل وبعضها الآخر يمثل كلا من الأجزاء، يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية على النحو التالي:

* **المدخلات:** يتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).

* **العمليات (التحويل):** ويقصد بالعمليات الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، تتمثل في الخدمات أو المعلومات للبيئة الخارجية.

* **المخرجات:** وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات وهي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.

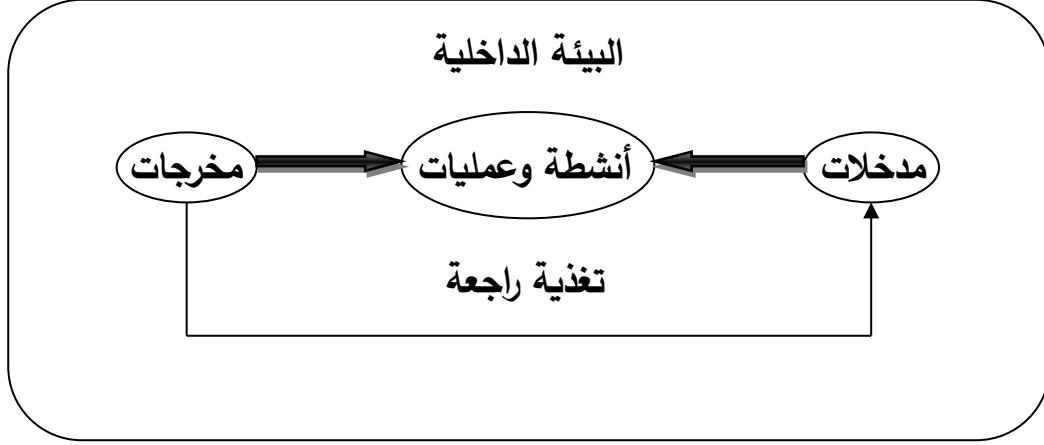
* **التغذية العكسية (راجعة):** وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة للمخرجات بإيجابياتها وسلبياتها، والتي تؤدي إلى تصحيح

¹ - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة، الأردن، ط2، 2005، ص 83.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي - دار الحامد، الأردن، ط3، 2017، ص 32.

الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته. والشكل الآتي يوضح هذه العناصر:

شكل رقم (02) يبين عناصر نظرية النظم



البيئة الخارجية

المصدر: فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 123

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي تتوافق مع طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة، وذلك كونها ركزت على النظام المفتوح الذي يشجع على فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمات، باعتبارها خاضعة لمؤثرات داخلية وأخرى خارجية ما يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر، في حين يمكن للمنظمات الحديثة إذا كانت على قناعة بنجاح أعمالها وتحقيق أهدافها، أن تحافظ على دورها دون إعطاء اعتبار للمؤثرات الخارجية، وتبرز أهمية هذا الأمر في ظل الظروف البيئية المضطربة التي تعيشها معظم المنظمات الحديثة.

2-1-2- النظرية الموقفية : كما يطلق عليها النظرية الشرطية أو النظرية الظرفية : وتعتبر امتداداً لنظرية النظم، وترتكز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، وقد انطلقت من فكرة أساسية مفادها أن الموقف الحالي هو الذي يحدد أسلوب

المنظمة وطريقة التعامل معه، حيث سعت هذه النظرية إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهمها¹:

- عدم الاستقرار في حياة المنظمات الإدارية.
- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.
- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.

تعتبر هذه النظرية اتجاه حديث يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة العامة تعتمد على تحديد الموقف وتحليله².

أكدت هذه النظرية حاجة المنظمة إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار من حاجة التنظيم المستمر لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حاجة المنظمات إلى التغيير في الجوانب التنظيمية بصورة مستمرة، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أو الوظائف أو العلاقات التنظيمية خوفاً من حدوث الارتباك واختلال التوازن³.

(لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الشامل أو الثابت، نظراً لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا

¹ - فادية إبراهيم شهاب: مرجع سبق ذكره، ص 124.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي - ط3، 2017، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ - حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2013، ص79

تنسجم إطلاقاً مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو البيئة، أي أن درجة نجاح المنظمة وتحقيق فاعليتها يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية).¹

إن ما قدمه المدخل الظرفي يغيّر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي، من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل هو بمثابة المرحلة التمهيديّة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي كونهم وضعوا منطلقات جديدة ومعالجات واضحة لطبيعة العلاقات داخل المنظمة، سواء تأكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات أو ظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهةها.

ويتضح من خلال نظرية النظم والنظرية الموقفية أن كلاهما يقوم على:

- أن المنظمة عبارة عن أنظمة مفتوحة تتكون من أجزاء مترابطة ومتكاملة.
- أهمية البيئة والمعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة.
- توضح أنه لا يوجد طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الاجتماعات التي تؤدي إلى اختيار مدخل فريد فعال بل تعتمد على المواقف المعينة.

إذا أسقطنا النظرية الموقفية أو الظرفية على المنظمات الجزائرية الحديثة نجدها تتناسب وتوافق طبيعة أعمالها، كون المنظمات الجزائرية تتأثر كثيراً بالمؤثرات الخارجية بالإضافة إلى أن الموقف هو الذي يفرض عليها التفاعل وفقاً لتلك المواقف والظروف، وهذا التفاعل يعتبر الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته ويتحكم في عمل المنظمة.

2-1-3- التيار التكنولوجي: يمكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم، حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا في طريقة هيكلة وتنظيم المؤسسات، ويرى هانت hannett أن مصطلح التكنولوجيا واسع جداً ويشمل أجهزة الحاسبات الإلكترونية، نظم المراقبة، وفهم التحكم عن بعد، وقد أحدث هذا التيار تغييرات كثيرة داخل التنظيمات سواء

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

على مستوى الإنتاج أو التسيير أو عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وكذا إثراء الوظائف، عن طريق التغيير والتطوير والبحث عن كل ما هو جديد عن طريق إتباع ثلاث خطوات أساسية تتمثل في:¹

- الاعتماد على التقنيات التكنولوجية المتطورة .

- العقلانية التسييرية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة في المنظمة سواء مادية أو بشرية.

تعتبر التكنولوجيا أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، (كما أحدث التطور التقني تغييراً موازياً في قوى العامل (الموظفين) حيث انتقلت من الشكل الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة، وهو المبدأ الأساسي للمنظمات الحديثة، وترتب عن ذلك تغيير في مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، وتتجلى مظاهر التغيير التكنولوجي في رقمنة الآلات والأجهزة من خلال ثورة المعلومات والاتصالات، حتى وصف العصر الحالي بعصر حضارة المعلومات أو عصر المعرفة أو عصر التغيير، وهذا ما نتج عنه التغيير في مختلف المجالات خاصة الوظائف والأعمال الإدارية).²

يعتبر هذا المدخل من المداخل الرئيسية التي تساعد على عملية التغيير التنظيمي، في المنظمات الحديثة باعتباره المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير، فالمنظمات الحديثة هي المنظمات التي بإمكانها تطبيق أكبر قدر ممكن من الأعمال الإلكترونية والتقنية الجديدة نظراً لسرعة أدائها، ورغم ذلك فإنها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة تعتمد عليها في العمل على هذه التكنولوجيات الحديثة.

تعتبر التكنولوجيا أحد المداخل الرئيسية لدراسة التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لأنها تركز على فاعلية المنظمة من خلال طبيعة التلاؤم بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة، في

¹ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، الأردن، ط1، 2015، ص ص 274-275.

² رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال .دوافعه وأهدافه ومدخله، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر، 12 و 13 ماي 2010، ص8.

حين أن المكونات الوظيفية تتغير مباشرة بالتغير التكنولوجي، أي أنه كلما تغيرت التكنولوجيا زادت الحاجة إلى التغيير في مختلف عناصر المنظمة وبالتالي زيادة الحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة تستطيع بكفاءتها ومؤهلاتها تسيير التطور التكنولوجي وتساعد المنظمة على تطبيقه واستغلاله في مجال أعمالها الإدارية، (ومن هنا تظهر معادلة جديدة وهي أن التطور الإلكتروني يفرض التغيير في عمل المنظمات الحديثة التي تبحث بدورها عن فريق عمل وقائد فعال من شأنه أن يستغل التكنولوجيا في تحقيق أهداف المنظمة)¹.

في حين تبقى المنظمات الجزائرية حديثة العهد بالتطور الرقمي الذي توصلت إليه بعض الدول المتقدمة في مجال التقنية والرقمية في الأعمال الإدارية، ورغم ذلك فإن المنظمات الجزائرية قفزت قفزة نوعية في مجال تطبيق الأعمال الإلكترونية في بعض الأقسام والإدارات، وقد حققت التكنولوجيا نجاحا وفعالية لهذه المنظمات.

2-1-4- نظرية الإدارة في الإسلام:

إن النظرية الإدارية في الإسلام تتميز عن جميع النظريات الإدارية والبشرية، لأنها من وضع العزيز الحكيم، بعكس النظريات السابقة التي وضعها البشر والتي مهما كانت دقيقة فلا بد من وجود عيب فيها، وتركز نظرية الإدارة في الإسلام على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية وتتسم هذه النظرية باليسر ومرونة التطبيق وتصلح لكل زمان ومكان.

خصائص نظرية الإدارة في الإسلام:

¹ - مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 98.

نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية، كما ترتبط بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي الذي يحدد الغاية من الوجود ويحقق التوازن بين الفرد والمجتمع باعتبار الفرد هو جزء من الكون لقوله تعالى: «وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ».¹

هذه الآية تحدد الغاية من وجود الإنسان ووظائف النظام الاجتماعي في الإسلام والدولة الإسلامية، إذ توفر للفرد ذلك المناخ الملائم لعبادة الله في الأرض، وتبدأ عملية التكوين الأساسي من الأسرة (نواة المجتمع) ثم المؤسسة التعليمية ثم المؤسسات الاقتصادية والسياسية والإدارية وبذلك يكتمل النظام الاجتماعي الإسلامي، ومن خصائصه:²

- تعمل الإدارة في الإسلام على مبدأ إشباع حاجات العوامل المادية والروحية ما دام يؤدي مسؤوليته بأمان.

- تأخذ الإدارة في الإسلام بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل لقوله تعالى: «وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ».³

وكذلك قوله تعالى «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ».⁴

- تهتم نظرية الإدارة في الإسلام بالتنظيم الإداري والطاعة، فلقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة، قبل أن تؤكد عليها حيث يقول صلى الله عليه وسلم «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم».

¹ سورة الذاريات الآية: 56

² -فادية إبراهيم شهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

³ -سورة الشورى الآية: 38

⁴ -سورة آل عمران الآية: 159

-إن التدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة، والطاعة لولي الأمر مسالة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، لقوله تعالى «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ»¹.

لقد اهتمت نظرية الإدارة في الإسلام بالمبادئ الإدارية كالثورى والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي تعتبر المحددات الأساسية في الأعمال الإدارية، كما تعتبر مبادئ مثالية إذا تم تطبيقها بشفافية خاصة في المنظمات الحديثة التي تتميز بالمرونة وسرعة التغير، إلا أنها لم تحدد أصول ومبادئ التغيير الفعال الذي تعتمد المنظمات في تسيير وتدبير أعمالها.

*لقد اهتمت النظريات الحديثة بدراسة وتفسير السلوك التنظيمي داخل المنظمات بشكل عام، حيث سعت إلى شرح وفهم العملية الإدارية في المنظمة وعلى مستوى المجتمع بأكمله، فمعظم هذه النظريات اهتم بدراسة ما يجري داخل المنظمة مع التركيز على المتغيرات البيئية التي تؤثر في عمل المنظمة.

- كما أن هذه النظريات في تحليلها للسلوك التنظيمي اهتمت بجزئية صغيرة بما يجري داخل المنظمة، وأغفلت الجزئيات الأخرى فمثلا اهتمت هذه النظريات بالكفاءة الإنتاجية، والتحفيز المادي، وتحسين الإنتاج، ولم تراع المتغيرات الاجتماعية والنفسية والشخصية التي تؤثر على قدرة العامل على الإبداع والابتكار.

-كما ركزت هذه النظريات على أن التغيير يحدث نتيجة لموقف أو ظرف معين، وهذا لا ينطبق على جميع المنظمات، لأن المنظمات الحديثة لا تنتظر موقف معين لتجسيد عملية التغيير، وإنما تقوم بذلك تبعا لحاجة المنظمة للتغيير، من خلال القيام بتعديلات على مستوى أقسامها وإداراتها المختلفة، كما أنها تتغير وتتحوّل تبعا للتغير التكنولوجي والتقني وهو الذي يفرض عليها التغيير أكثر من المواقف والظروف التي تعيشها المنظمة.

¹ - سورة النساء الآية: 59

- لقد أهملت هذه النظريات إلى حد كبير دور الموظفين في التنظيمات الإدارية، لأنهم القاعدة الأساس لتكوين أي تنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه، فالمنظمة الناجحة والفعالة هي تلك التي تتوفر على موارد بشرية تستطيع بمؤهلاتها وقدراتها أن تدفع المنظمة للدخول في عالم المنافسة، كما أنها السبيل الأمثل لتفعيل عملية التغيير في المنظمات، فكلما توفرت المنظمة على فريق عمل وقائد ناجح ومدير فعال، كلما نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية.

- وإذا كان ثمة استثناء لبعض النظريات التي وفقت في تفسير السلوك التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، فإن مدرسة النظم نجحت في إبراز أهمية النظرية الشاملة ودراسة المنظمة، باعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الاجتماعي الكبير ويتأثر بما يجري فيه، وتتابع بعدها نظريات وافتراسات كثيرة عن السلوك التنظيمي في المنظمة ولكن جميعها لم تستطع الوصول إلى نظرية شاملة تعالج العلاقات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة.

- لم تعطي هذه النظريات تفسيرات وافتراسات واضحة عن عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمات، بل اهتمت فقط بتفسير السلوك التنظيمي والإنتاج والتحفيز والرضا الوظيفي للعمال، وهو ما أدى إلى ظهور اتجاهات فكرية معاصرة سعت للبحث عن نظرة شاملة لتفسير عملية التغيير التنظيمي، حيث وجدت توضيحات فكرية جاء بها المختصون في الفكر التنظيمي المعاصر، من خلال بحوثهم ودراساتهم المستمرة حول تفسير طبيعة التغيير في المنظمات، والتي خلصت بنظريات أصبح لكل منها أبعاد وافتراسات تقوم عليها.

2-2- النظريات المعاصرة:

2-2-1- نظرية التحليل الإستراتيجي: لميشال كروزيه Michel Crozier (النظرية المتبناة في الدراسة، نظرا لأهمية التحليل الاستراتيجي للمنظمات الحديثة في الوقت الراهن الذي يساعدها على تجسيد عملية التغيير التنظيمي.)

تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن التغيير هو مشكلة كغيرها من المشكلات العلمية القابلة للدراسة والتحليل، "وقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل والنسق في الفصل الثالث عشر، حيث أكد فيه على ضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة اجتماعية تخص الأفراد كونهم القادرون على إحداث التغيير، أي أنهم يغيرون نسق العلاقات الاجتماعية ضمن تغير جماعي، وتقوم هذه النظرية على أربع مسلمات أساسية"¹:

المسلمة الأولى: التنظيم هو بناء والفاعلون فيه هم من يؤسسون الإجابات على الاكراهات التي يواجهونها.

المسلمة الثانية: الأفراد داخل التنظيم لا يقبلوا أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا النظام مفاده أن لكل منهم غاياته وأهدافه الخاصة.

المسلمة الثالثة: إن الفاعل في التنظيم يتمتع بنوع من الحرية تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم من خلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات.

المسلمة الرابعة: يرى كروزيه أن الفاعلون يتميزون بالعقلانية التي تساعدهم على تحليل المواقف والظروف التي تحتاج إلى التفسير وإيجاد الحلول التي تساهم في بقاء التنظيم واستمراره.

لقد فسر كروزيه التغيير كظاهرة نسقية حيث استنتج أنه على مر العصور وبالرغم من وجود تغييرات هامة، أن النظريات السابقة لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، وقد اهتم بمشكلة التغيير في حد ذاتها باعتبارها عملية جوهرية تتيح لمنظمة ما البقاء والاستمرار في الوجود، فالمنظمات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم وغير ملائم وتبحث عن نموذج جديد يتماشى مع الوضع الراهن بكل مطالبه واحتياجاته.

¹ - مروان لمدير: **سوسيولوجيا التنظيمات من ماكس فيبر إلى ميشال كروزيه**، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، ص 71، تم الإطلاع عليه يوم 201/12/15 / <https://jilrc.com>

لقد انطلق كروزيه من فكرة أساسية مفادها أن الأفراد هم المحرك الأساسي لعملية التغيير، وهم القادرون على تفعيله ونجاحه، وهي فكرة تساعد كثيرا المنظمات الحديثة على تبني عملية التغيير، إلا أن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي وليس إنساني فقط، ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية، فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي، (والتغيير ليس وضع هيكل أو نموذج جديد أو تقنية جديدة أو تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتنازلات والتعاون، والتغيير عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون وينتجون لتحقيق الأهداف كمجموعة بشرية وليس كآلة) ¹.

إستراتيجية التغيير التنظيمي: تكمن في أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بالعملية الإستراتيجية لإنجاح التغيير، مع مراعاة دراسة الإكراه والضغوط المفروطة على المنظمة وعلى الفاعلين أنفسهم، مع الإدراك أن لهم نوع من الحرية في التعامل مع الإكراه والضغوط الخارجية، كالتكنولوجيا والبناء التنظيمي والثقافة التي تمارس ضغطا على التغيير، ويعتمد التحليل الإستراتيجي في تفسير عملية التغيير على أربعة مبادئ وهي:

- * **استقلالية الظاهرة التنظيمية:** أي لا يمكن أن تتسم بالثبات بل هو تنظيم ظرفي ديناميكي.
- * **الظاهرة التنظيمية:** هي بناء أو أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين إلى ضبط تفاعلهم بطريقة ما للوصول إلى الأهداف الجماعية.
- * أن كل مجموعة اجتماعية داخل نسق معين قادرة على إيجاد حلول جديدة وإبداعية، تدفع إلى تغيير بعض المبادئ في التنظيم.

¹ - بوشمال أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 90.

* إن نجاح التغيير يستلزم وجود قطيعة بين المبادئ التقليدية والمبادئ الجديدة، لأن التمسك بالقديم يعتبر عرقلة للوصول إلى كل ما هو جديد، فالأفراد الذين يتميزون بصفة التحفظ من شأنهم رفض التغيير ومواجهته مواجهة شرسة، إذ لا يمكن لأي تغيير ولا لأي تعلم جماعي أن ينجح إلا على أساس وجود قطيعة، وقد عبر كروزيه عن التغيير بأنه تعلم جماعي نابع من داخل التنظيم نفسه، أي من نسق الفعل العام، إذ أن أي قرار في ما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري يجب أن يأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى الأفراد الفاعلين أن يتعلموا النماذج الجديدة وإعادة تشكيل علاقات القوة المطبقة في التشكيل الاقتصادي والاجتماعي.

إن من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو (انخراط الفاعلين داخل المؤسسة جميعهم واتفاقهم على محتواه، وصيرورة تنفيذه وعملهم على بلوغ الأهداف، ولن يأتي هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له ولآثاره عليهم وعلى المؤسسة وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المديرون)¹.

ويرى كروزيه أن هدف التغيير هو تغيير الأفراد لإستراتيجيتهم، (إذ يعتبر الأفراد أو الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم، ويمكن تقييم الجماعة للتغيير عن طريق تقديرهم للمنافع الممكنة والتي يستفيدون منها في النظام، ومن هذه الإستراتيجيات)²:

- إستراتيجية تعمل على القضاء على أي سلوك غير مرغوب فيه.
- إستراتيجية محورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه.
- إستراتيجية محاولة التقليل من سلطة الفاعل.

إن التنظيمات الحديثة على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها يجب أن تتبنى إستراتيجية واضحة لمواجهة التغيرات الداخلية أو الخارجية، وكذلك حالات عدم التأكد أي تطبيق نظام الإدارة بالإستراتيجيات أو الإدارة الإستراتيجية، فهي تشير إلى تصور المنظمة لمركزها في

¹ - الطاهر براهيم، شيماء مبارك: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13 جامعة بسكرة، ص 103، تم الإطلاع عليه يوم 2017/03/25 ، space.univ-biskra.dz.

² - بوشمال أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 93.

إطار المستقبل، كما أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص والبيئة والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة.

ومن الطبيعي أن تبدأ عملية التحليل الاستراتيجي بتحليل نقاط القوة والمحافظة عليها، ونقاط الضعف ومحاولة إيجاد الحلول لها، تلك هي العملية التي تتم بها عملية التغيير عن طريق الاحتفاظ بعناصر القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف، واستبدالها بحلول إستراتيجية تتيح للمنظمة فرصا للتخلص من التهديدات ومعالجة المشاكل التي تواجهها من البيئة الخارجية، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد الرسالة والأهداف، فإذا تم ذلك أصبح من الضروري البدء في عملية التحول والتغيير، بداية بالوحدات الصغرى في المنظمة لأنه يجعلها على درجة من القدرة والاستطاعة على المواءمة والتوافق بين القدرات الذاتية والبيئة الخارجية للمنظمة¹.

من خلال العرض السابق لنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه يتبين تأكدها المطلق على عملية التحليل الاستراتيجي قبل الشروع في عملية التغيير التنظيمي، وهذا يشير إلى أن هذه العملية حسب كروزيه تحتاج إلى تخطيط مسبق ومدروس حتى يجد المجال لتجسيده ونجاحه، وهذا من خلال التركيز على الفاعلين (الموظفين) المستجيبين للتغيير.

تعتبر مبادئ هذه النظرية من المبادئ الأساسية التي تساهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وتحتاج المنظمات الجزائرية إلى هذا النوع من النظريات، ورغم اختلاف المجتمعات والتنظيمات، إلا أن تطبيق هذه المبادئ يساعدها على تبني خطة إستراتيجية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمات ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، وهي المنطلق الأساسي للتحول والتغيير، لأن هدف أي منظمة هو البحث عن الحلول المناسبة لمعالجة النقائص والبحث عن البدائل المناسبة لها.

¹ - سيد الهواري: الإدارة بالمشاركة، دار قرطبة، السعودية، ط1، 2010، ص 40.

ورغم أن هذه المبادئ واقعية في التنظيمات الحديثة، إلا أنها أهملت إلى حد ما دور التغيير المفاجئ الذي يصادف بعض المنظمات، من خلال تأثرها بالبيئة الخارجية والمؤثرات التي تحيط بها من جوانب مختلفة.

وقد صنفت النظريات المعاصرة إلى نظريات مختلفة باختلاف التوجهات والتصورات والتي فسرت عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ومن أهم هذه النظريات:¹

2-2-2- نظرية الانتقاء الطبيعي: تقوم هذه النظرية على أن الانتقاء الطبيعي يحدث في العالم كل ساعة وكل يوم، حسب مؤسسها الأول تشارلز دارون Charles Doreen وأن كل تغير مهما كان ضئيلاً يرفض الصفات السلبية، ويحافظ على الصفات الحسنة ويضيف إليها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمات باعتبارها كيان مادي واجتماعي تتوارث التغيرات التي تساعدها في صراعها من أجل البقاء، وانطلاقاً من أن للبيئة الخارجية تأثيراً جوهرياً في عملية التغيير التنظيمي، لا بد أن تتكيف المنظمات الحديثة سريعاً مع التطورات والتحويلات التي تحدث فيها، وتعتمد نظرية الانتقاء الطبيعي في صياغة افتراضاتها على نظرية النشوء والتطور وتتم بثلاث مراحل ثابتة وهي:

ا/ مرحلة التباين: يعني أن التمايز بين المنظمات يأتي إما بسبب الاختلاف في الطبيعة العامة للمنظمة وتوجهاتها، أو بسبب نموها وتطورها الطبيعي، وذلك يؤدي إلى ظهور نماذج منظمات ناجحة ومتميزة، وأخرى فاشلة تكون عاجزة عن مواجهة البيئة المحيطة وهذا ما يدعو بالفعل إلى الانتقاء من بينها.

ب/ مرحلة الاختيار: تتمثل في انتقاء نماذج منظمات جديدة، تبعا للقيود والمحددات البيئية المفروضة، بما فيها قضايا التنافسية على الموارد وطلبات واحتياجات الزبائن المتجددة، وهذا بالنتيجة يمثل حقيقة النماذج الأصلح للبقاء في البيئة المتغيرة. **ج/مرحلة**

¹ - سعد على العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، العراق، ط1، 2016، ص352.

الاحتفاظ: تتحدد بحالة الاحتفاظ بنماذج المنظمات التي جرى انتقاؤها، وهذا يعني أن البيئة ستحتفظ بما اختارته على أساس شكل ونوع المنظمات التي تتاسبها، وأن الأشكال الأخرى لا بد أن تقنى وتخرج من السوق.

2-2-3- النظرية المؤسسية :

يؤكد المنظرون المؤسسون أمثال: سكوت SCOTT أن البيئة يمكن أن تؤثر بقوة في تطوير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، بشكل أكبر من ضغوط السوق، وتركز هذه النظرية على دراسة أسباب التشابه في تشكيل وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات ذات مجالات العمل المتماثلة، إلى جانب ما تلعبه قيمها وأعرافها وتاريخها العريق من دور أساسي في تحديد الممارسات والإجراءات الإدارية المناسبة بشكل أكثر من المتطلبات الفنية لأعمالها¹.

وتمتد جذورها إلى دراسات سيلزنيك selznick واهتمت النظرية (بدراسة أسباب التماثل والتشابه في المنظمات ذات المجال الواحد، وأشارت إلى أن للقيم والأعراف والتاريخ الطبيعي دورا في تشكيل الهياكل التنظيمية أكبر بكثير من المتطلبات الفنية للعمل)².

وتستند النظرية المؤسسية على حجة أساسية وهي أن المحاكاة والتقليد يمثل الركن الأساسي الذي تتغير وتتطور من خلاله المنظمات، حيث تقوم إدارتها بتقليد المنظمات الأخرى ذات بيئة العمل المتشابهة، وبالتالي تصبح تلك المنظمات متماثلة في هياكلها وعملياتها الداخلية وبرامجها وأساليب أدائها.

وإذا تعلق الأمر بالتغيير التنظيمي، فالنظرية المؤسسية تقوم على مبدأ أن أي عملية تغيير تحصل في إحدى المنظمات الناجحة، يؤدي إلى تسارع المنظمات المتماثلة بتقليدها، سعيا منها للحصول إلى شرعية التغيير وقبول البيئة الخارجية له، وذلك انطلاقا من الافتراض بأن

¹ - المرجع السابق، ص 354.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي-ط3، 2017، مرجع سبق ذكره، ص34

المنظمات المتماثلة تواجه نفس التحديات والتقلبات البيئية، وبالتالي تشرع الإدارة في عملية المحاكاة كوسيلة لإجراء التغييرات المطلوبة والتخلص أو الحد منها¹.

* مما سبق نصل إلى أن النظريات المعاصرة اعتمدت على تفسير عملية التغيير الذي نشأ من الإدارة العليا أو التغيير أعلى الهرم، والذي يؤثر في كل عناصر المنظمة وهذا ما أهملته معظم النظريات التقليدية، التي ركزت على أن التغيير يمكن أن يحدث من أي جزء من أجزاء المنظمة، إلا أن التغيير إذا لم يتوافق بين كل من الإدارة العليا وباقي عناصر وأجزاء المنظمة فإنه سيواجه بالرفض والمقاومة من طرف موارد المنظمة نفسها.

- أدت سمات العالم المعاصر والتغيرات التي طرأت عليه إلى سقوط الإمبراطورية التقليدية والنظريات الكلاسيكية للإدارة، وأصبح هناك احتياج شديد لقيم وأفكار ونظريات حديثة تواكب المتغيرات المختلفة، إلا أن من عيوب هذه النظريات المعاصرة أنها تبحث فقط عن الفرص لتكيف وتتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية المحيطة، في حين أهملت كثيرا المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي تعتبر الأساس والركيزة الأولى للتحويل والتغير.

- كما أن التفتح والتوسع الذي تشهده المنظمات الحديثة يجعلها تجد صعوبة في التكيف، حيث يؤثر على تكوين ضغوط المنظمة وقيمها السائدة وهيكلها ومواردها، وهو ما يجعل هذه المنظمات تبحث عن تحقيق الحرية من جهة والبحث عن الفعالية والجودة من جهة أخرى.

- إذن يجب أن تتجسد عملية التغيير بالتوافق والتكامل بين جميع الأقسام والإدارات، ويجب إشراك الموارد والعاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات ولاسيما التغيير التنظيمي، حتى يلقي تجسيدا ونجاحا على مختلف الأصعدة وحتى لا تتأثر به ثقافة المنظمة وتفقد مكانتها التنافسية.

3-أنواع التغيير التنظيمي وأهدافه:

¹ -سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 354

3-1- أنواع التغيير التنظيمي: يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال يتم تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

3-1-1- التغيير حسب الأسباب: ينقسم التغيير حسب أسبابه إلى الأنواع التالية:¹

أ- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة ومتطورة.

ب- تغيير يهدف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أداءها.

ج- تغيير يهدف إلى السيطرة على المحيط: يحدث بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

3-1-2- التغيير حسب معيار التخطيط: يأخذ التغيير شكلين رئيسيين هما:

أ- التغيير المخطط: يحصل بصورة مخططة حيث تنتبأ المنظمة بحدوث تغييرات جديدة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي.

ويقصد بالتغيير المخطط: ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها، وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

كما عرفه: سكينز sicbines: بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".²

ب- التغيير غير المخطط: "يتم تلقائيا ويسمى تغيرا تنظيما لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، تقوم به غالبا بعض المنشآت والمنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، ط2، 2014، ص 30.

² - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 337

حالات مفاجئة وطارئة، كالتغيرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وسلبية".¹

وقد أجمع معظم العلماء على هذا التصنيف نظرا لمدى توافقه مع المنظمات الحديثة، التي من شأنها أن تضع خطة لتبني عملية التغيير حسب متطلباتها الداخلية، بالإضافة إلى استعدادها لمواجهة المؤثرات والمستجدات الخارجية.

3-1-3- التغيير حسب الشمولية: يصنف التغيير حسب درجة الشمولية إلى:

أ- **تغيير شامل:** يشمل كل مصالح التنظيم ومجالاته، ويتطلب ذلك التغيير في كثير من مستويات التنظيم بهدف دعم المشروع بأكمله.

ولكن هذا النوع يحتاج إلى مدة زمنية طويلة وجهد كبير من طرف موارد المنظمة سواء المادية منها أو البشرية، ربما تعجز المنظمة عن توفيرها والحصول عليها.

ب- **تغيير جزئي:** يتعلق أساسا بجانب معين كالجانب التقني التسويقي، كأن تلجأ المنظمة إلى إدخال آلات جديدة أو الاعتماد على تكنولوجيا حديثة في الإنتاج. لكن هذا النوع يركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى، وهو ما يحدث حالة من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم لذا يجب أخذ مبدأ التوازن كأساس لعملية التغيير.

3-1-4- التغيير حسب موضوع التغيير: يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى:²

أ- **التغيير المادي:** ويشمل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والمعدات والأجهزة، وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم، بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة

¹ - المرجع نفسه، ص 338.

² - صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003، ص 362.

خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال.

ب- **التغيير المعنوي:** ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذا أنماط سلوكهم عن طريق برامج التنمية البشرية والتدريب، لأن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا.

3-1-5- التغيير حسب المدة: إذا أخذنا السرعة كمعيار هناك نوعين من التغيير:¹

أ- **التغير السريع:** يعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق.

ب- **التغيير التدريجي:** إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما تتميز به وبشكل بطيء.

وهناك معايير أخرى لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي أهمها²:

- **التغيير على مستوى المنظمة:** يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم.

- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف (اتخاذ القرارات) وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

¹-جمال العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، د ط، 2009، ص59.

² - المرجع السابق، ص 59

- التغيير على مستوى العمل الفردي: يعتمد هذا النوع على إتباع المشاركة والتشاور، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.

ما يمكن استخلاصه من هذه الأنواع والأنماط المتعددة لعملية التغيير هو:

يجب تحديد مجال معين للتغيير حتى يتحدد نوع التغيير المطلوب والذي يتناسب مع هذا المجال وعناصره وإمكانياته، حتى ينجح ويتفاعل مع باقي عناصر المنظمة، ولعل التغيير المخطط هو التغيير الفعال والناجح والذي يسمح للمنظمة بتحقيق تفاعلها واستمرارها، كما أنه يجب على المنظمات الاعتماد على التغيير المخطط الجزئي بدل الكلي، لأن المنظمات الحديثة لا تستطيع التكيف مع التغيير الكلي بصفة مطلقة، لأنه يؤدي إلى عدم استقرارها وتوازنها كما أنها يجب أن تكون على قدر من الاستعداد والجاهزية لمواجهة التغييرات الطارئة والمفاجئة، وأن تضع في مخططاتها وإستراتيجيتها مثل هذا النوع من التحولات والتغييرات.

3-2- أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير هي في الحقيقة نوع من التعديل أو التحسين لسلوك مجموعة مختلفة من الأفراد العاملين في المنظمة، كما تعتبر العملية الوحيدة المستمرة فيها حيث أن المنظمة الفعالة هي التي تتخذ خطوات حكيمة من أجل إدارة التغيير بسلاسة ويسر، ولن تنجح المنظمة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، إن مفتاح النجاح فقط يكمن في القائد الذي يمثل التغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعالة لأن عملية التغيير يقوم بتنفيذها العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم مهمة لنجاح التغيير.

ومن أهم أهداف التغيير هي العمل على تطوير وتفعيل مجموعة من المعايير والمقاييس التي تتناسب طبيعة المنظمة وعملها، وذلك للتعرف على حالات التغيير المطلوب تنفيذها من أجل تقويم نتائجه، حيث تعتمد خطة التغيير الفعالة على العديد من العناصر المهمة والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المنشودة مثلاً:¹

- تعتمد عملية التغيير على الاتصال والتواصل والقيادة الفعالة والإستراتيجية المناسبة، ومنهجية إدارية معاصرة يتم تفعيلها بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

- كما أن عملية التغيير ليست عملية استثنائية أو طارئة بل حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصرة، تعتمد فعاليتها على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والحركة الداعية للتغيير الفعال، الذي يتحقق من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية في التغيير، ودعم وتأييد القيادات الإدارية مع إشراك الجميع في عملية التغيير وتوضيح مبرراته والعوائد المنتظرة منه.

- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً للتغيير والاستعداد لمواجهة التطورات والأحداث غير المتوقعة، نتيجة إطلاق الدعوة للتغيير وبدء الأنشطة المؤدية إليه.

ويشير العقيلي إلى أن أي عملية تغيير هدفها الرئيسي تطوير المنظمة من خلال:²

أ- تحقيق التكيف مع الظروف المحيطة داخلية أو خارجية من السوق أو القوانين.

ب- رفع قدرة المنظمة ومستوى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويبقى تعديل السلوك التنظيمي من الإستراتيجيات المتبعة موجها لخدمة أهداف المنظمة وخدمة العاملين.

وقد لخص جون شيروود John Cherod أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:³

¹ - خضير مصباح الطيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42

² - عمر وصفي العقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، د ط، 2009، ص 356.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار ثراء للنشر، الأردن، ط 1، 2009، ص 341.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- إيجاد علاقات تبادلية تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة بينهم.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة.

وتبقى عملية التغيير من الأساليب التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي، والجودة وزيادة رضا العاملين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والانتشار والتوسيع.

ولعل أهم الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي تحقيقها في المنظمة الحديثة ما يلي:¹

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

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين، منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير ويكون التعامل معه سلبياً.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، مصر، د ط، 2003، ص 367.

3- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: فالتغيير مهم في المنظمة لأنه يمكنها من الارتقاء والنمو والوصول إلى أحسن أدائها من خلال تطوير وتنمية ثقافتها.

مما سبق ومن خلال الأهداف العملية للتغيير تبين أنها لا تأتي بطريقة عفوية أو مفاجئة، وإنما تحتاج إلى تخطيط وتحضير مسبق ومدروس يشمل العديد من الأساليب والإستراتيجيات حتى يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة، التي ترتبط بشكل كبير ومباشر بتغيير سلوك الفرد من خلال تحرير طاقاته الكامنة وتنظيمها وتوجيهها، وتوفير الجو المناسب لاستغلالها وبأعلى درجة من الإبداع والإتقان وهو بذلك يدفع بالمنظمة إلى الرقي والاستمرار، وبالتالي تحقيق الأهداف سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

ثانيا: آليات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.

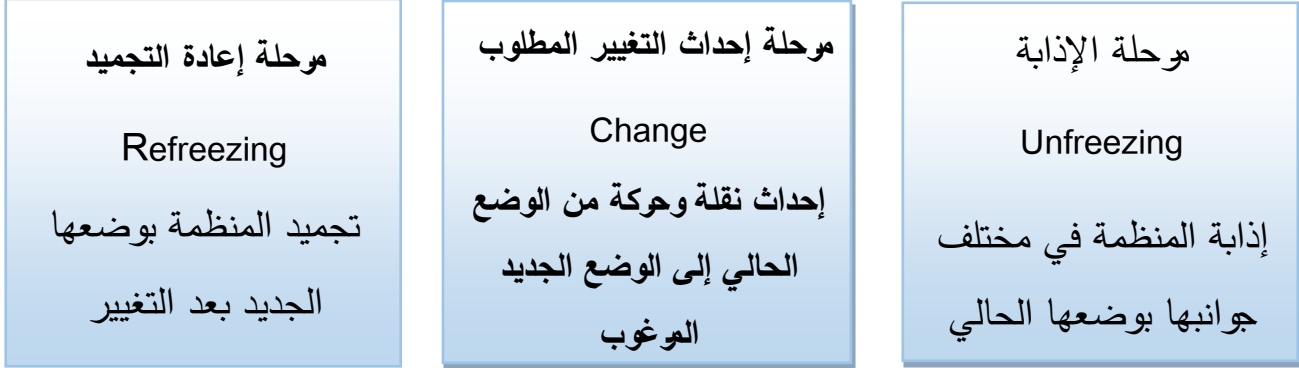
1- نماذج التغيير التنظيمي ودورها في المنظمة الحديثة: طرحت في مجال التغيير التنظيمي العديد من النماذج تختلف باختلاف نظرة الباحثين وتوجههم الإيديولوجي والفكري، ولعل أهم هذه النماذج ما يلي:¹

1-1- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin 1951: يعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة التي قدمت لدراسة التغيير عبر مراحل مهمة، وقد اعتبره العديد من الباحثون أساس البدء بدراسات

¹ - طاهر محسن منصور: نظرية المنظمة - مدخل العمليات - دار البازوري، الأردن، ط1، 2010، ص125.

معقدة لعملية التغيير التنظيمي، ويتلخص نموذج كيرت لوين في ثلاث مراحل موضحة كما يلي:

شكل رقم (03): يبين نموذج كيرت لوين في التغيير التنظيمي.



المصدر: طاهر محسن منصور: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2010، ص 125.

ففي مرحلة الإذابة تقوم المنظمة بجعل الأساليب والطرق وآليات العمل أكثر جاهزية لقبول التغيير، من خلال برامج مقصودة ومخطط لها يشترك فيها جميع المعنيين في الأمر، وبعد إتمام هذه المرحلة بشكل جيد تبدأ مرحلة ثانية تتمثل في مرحلة التغيير الفعلي، من خلال خطة إستراتيجية مصممة لغرض نقل المنظمة إلى الوضع الجديد، وهنا يتم تغيير الأنماط السلوكية والهيكل التنظيمي والتكنولوجي وأي مكون من مكونات المنظمة ترى إدارتها ضرورة تغييره. ويعقب ذلك إعادة تجميد الوضع بصيغته الجديدة من خلال استقرار الأنماط السلوكية وتثبيت وزيارة تجربة العاملين وفق الأسس والآليات الجديدة.

إن هذه المراحل مهمة جداً وتلعب دوراً كبيراً في عملية التغيير كما أنها تهدف كما يعتقد فليمر Flemmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد من أجل التغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات الحالية، حيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح له بتعلم أشياء جديدة لملأ هذا الفراغ.¹

¹ -حسين حريم : إدارة المنظمات - منظور كلي- ط2، 2010، مرجع سبق ذكره، ص280.

ويعتقد شين Schein أنه يمكن إذابة الجليد بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكد من عدم جدوى ملائمة الأساليب والطرق الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها.¹

يشكل هذا النموذج أحد النماذج الكلاسيكية في التغيير فإذا كان يتلاءم مع بيئة وعمل المنظمة التقليدية، فإنه غير ملائم ولا يتناسب مع بيئة الأعمال المعاصرة بسبب استمرارية التغيير، حيث تتطلب البيئة التنافسية المعاصرة قدر كبير من المرونة والجاهزية العالية لإجراء التغيير بصفة مستمرة، وهذا يتناقض مع حالة التجميد التي تفرض الاستقرار والثبات لفترات بعيدة، فما يعيب على هذا النموذج أنه صالح ومفيد لفترة زمنية محددة، إلا أن المنظمات الحديثة لا تنتظر الانتقال من مرحلة إلى مرحلة لأن التغيير فيها أصبح ممارسة وثقافة مستمرة.

1-2- نموذج ليفيت 1964 Levitt : اعتبر ليفيت أن العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير متداخلة ومتراصة، وأن التغيير الحاصل في واحدة أو أكثر منها ينعكس حتماً على باقي العناصر في المنظمة، وقد افترض أن التغيير التنظيمي يشمل على:²

- **تغيير رسالة المنظمة:** تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال من مجالات نشاطها، فتغيير هذه الرسالة يجب أن يواكب المتغيرات التي قد تهيئ فرصاً تتطلب استغلالها، وهو ما يتبعه تغيير في الأهداف والاستراتيجيات وبلوغ الأهداف.
- **تغيير التكنولوجيا:** التغيير التكنولوجي هو معرفة أو ظرف أو تجهيزات فنية جديدة، تستخدم في عمليات إنتاجية بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما، ويعد التغيير التكنولوجي سواء كان في الكثافة البشرية أو الرأسمالية استجابة لمتغيرات اجتماعية أو فنية أو سوقية تنافسية.

¹ - المرجع نفسه، ص 280.

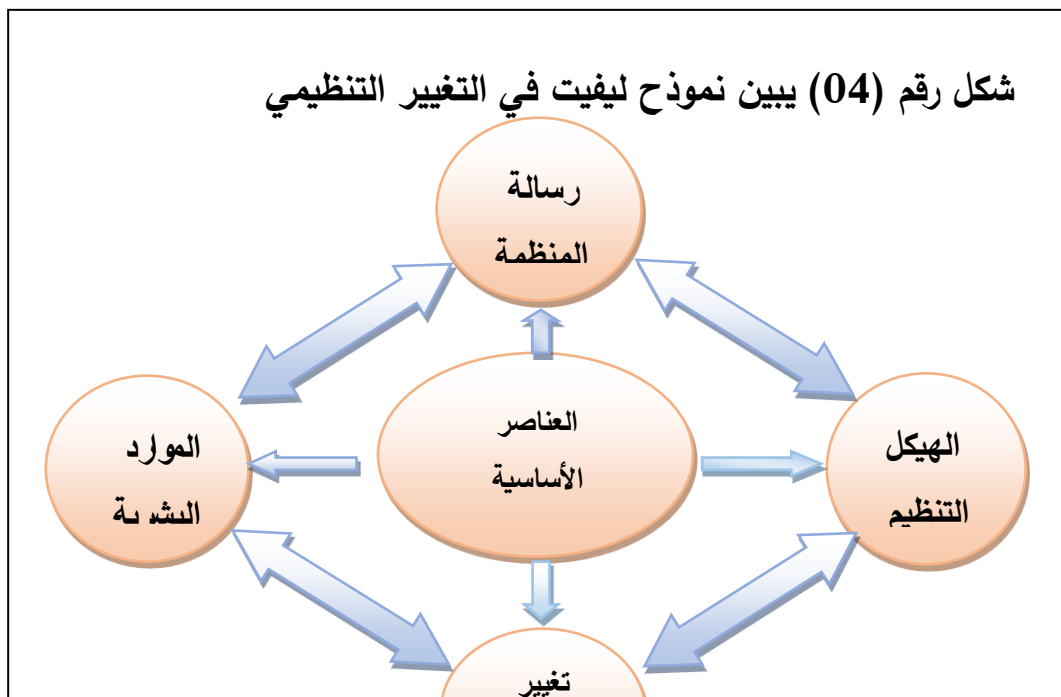
² - أحمد سيد مصطفى : **إدارة السلوك التنظيمي**، دار المعادي الجديدة للنشر، مصر، د ط، 2005، ص ص 475-476.

وقد يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة، مع ما يتطلبه ذلك مع تغيير في خصائص التجهيزات الآلية.

● **تغيير الهيكل التنظيمي:** قد يأتي نتيجة لتغيير الرسالة أو التكنولوجيا أو خصائص الموارد البشرية العاملة، أو حجم عمليات المنظمة، أو سعياً لخفض التكاليف أو التسويق أو الإنتاج كما قد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال تغيير اختصاص الوحدات التنظيمية أو بطاقات الوصف أو في معدلات الأداء، ومن ثم القرارات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة أو قطاع داخل المنظمة.

● **تغيير الموارد البشرية (العاملين):** يعتبر تغيير الموارد البشرية من أهم عوامل التغيير في المنظمة، فمن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية، لأن الفرد العامل هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستوياتهم رهناً بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت المنظمة على مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات، يظل نجاحها رهناً بتوفير الأفراد المناسبين من حيث الكم ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

والشكل الآتي يوضح العناصر الأساسية للتغيير التنظيمي حسب نموذج ليفيت.



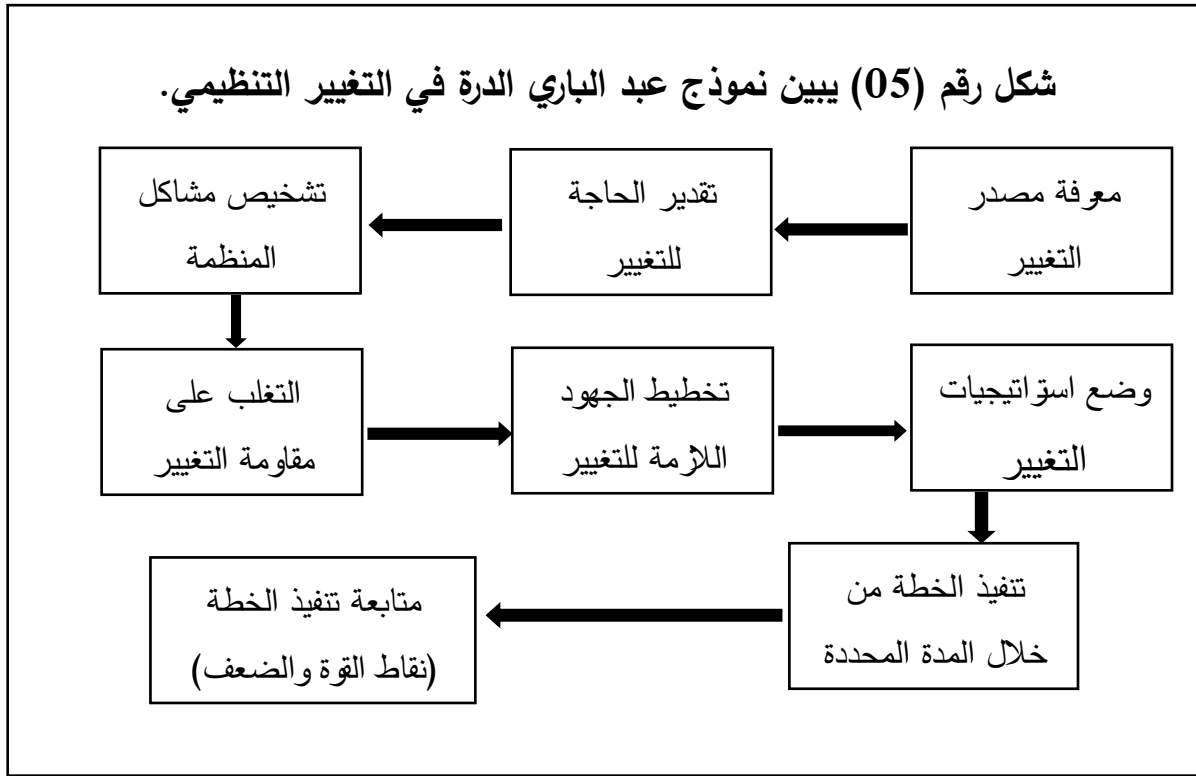
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على كتاب أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة للنشر، مصر، د ط، 2005، ص ص 475-476.

يتضح من الشكل السابق أن من الواضح أن أي عنصر من عناصر التغيير يؤثر في العناصر الأخرى، ورغم أن هذا النموذج ساهم في بناء نماذج لاحقة لتفسير عملية التغيير التنظيمي، إلا أن هذا النموذج ربط التغيير بجميع عناصر المنظمة، أي أن التغيير فيها يكون كلياً يشمل عناصر المنظمة ككل، وهذا ما لا ينطبق على المنظمات الحديثة التي يمكن أن تحدث تغييراً في جزء أو قسم فقط من أقسام المنظمة دون الأقسام الأخرى، وتكتفي بالتغيير الجزئي لأنه الأنسب والأكثر فعالية وتجسيدا ونجاحاً فالتغيير الكلي يحدث اضطراباً وحالة من عدم التوازن داخل المنظمات

1-3- النموذج العربي لعبد الباري الدرة: يقترح عبد الباري الدرة نموذجاً لإدخال التغيير المخطط في المنظمة، ويعتمد على أن القائد الإداري العربي بحاجة إلى تبني أنموذج فكري يهدف إلى توضيح العناصر والعوامل التي تؤدي إلى رفع فعاليته، من أجل تحقيق أهداف التنظيم ككل، وفهم البيئة الخارجية المحيطة به، وتحديد الفرص والقيود المتعلقة بها، وقد ربط عبد الباري درة نجاح عملية التغيير بالقائد الفعال الذي يجب أن تتوفر لديه كفاءات متعددة وأن يكون قوي الخلق، كما يجب أن تتوفر لوحده التنظيمية عناصر وعوامل تعزز تلك الفعالية وتتفاعل مع بعضها البعض بتأثير تبادلي.¹

¹ - عبد الباري درة: تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2018، ص ص 66-67.

ويمكن تفسير النموذج العربي لعبد الباري درة حسب الخطوات المبينة في الشكل التالي:



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص351.

يبين هذا الشكل خطوات إدخال التغيير إلى المنظمة بناءً على المراحل التي تبناها عبد

الباري الدرة وتتمثل في:¹

1) معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المنظمة الخارجية (هيكل السوق، التغييرات التكنولوجية، التغييرات السياسية أو القانونية) أو قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلامات السلطة والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور العاملين داخل المنظمة وتعقيد الأمور داخلها.

2) تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وما تريد تحقيقه والوصول إليه.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره: ص 352.

3) تشخيص مشكلات المنظمة: قد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.

4) التغلب على مقاومة التغيير: المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلب منهم أنصار التغيير.

فقد لاحظ جيمس اوتول Jaimss Auttol صاحب كتاب التغيير الجوهرى أن:

«كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة، بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة»¹.

5) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6) وضع إستراتيجيات التغيير: الأخذ بالاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة: - كالهيكـل التنظيمي: ويشمل إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات.

- التكنولوجيا: تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال أنظمة جديدة.

- القوى البشرية: التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة، الإداريين، تنمية فرقة العمل، توظيف جديد.

7) تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

8) متابعة تنفيذ الخطة: معرفة نواحي القوة والضعف فيها، من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

¹ - محمد طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للنشر، لبنان، ط1، 2010، ص13.

* يعتبر هذا النموذج الأصلح والأنسب للمنظمات الحديثة، كونه ربط عملية التغيير بعنصر مهم وهو القائد الفعال، الذي لديه القدرة على تجسيده بمؤهلاته وإبداعه وطرقه الذكية في إقناع عناصر التنظيم الأخرى بعملية التغيير. كما تعتبر هذه الخطوات منهجية ولكنها تحتاج إلى قائد بارع ومبدع له القدرة على تطبيقها في المنظمات العربية، لأن هذه الأخيرة لا تتعامل مع برامج التغيير بصفة ملازمة كونه يهدد استقرار المنظمة، فالتغيير في المنظمات العربية من الأمور الصعبة كون الناس يستمرون ويحبون ما اعتادوا عليه، ويحتاج الأمر إلى تفهم أهداف التغيير وضرورة حدوثه في المنظمة.

2-مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

حددت دانا جانس روبنسون وجيمس روبنسون ست مجالات للتغيير التنظيمي تتمثل في:¹

1)الأفراد people: من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، إذ لا يمكن تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، حيث يجب الأخذ في الاعتبار مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية في التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في ذلك.

كما أن تغيير الموارد البشرية يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وتكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً، يتمثل التغيير الكمي للأفراد في الاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم

¹-مدحت أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص ص32-33.

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

(2) الهيكل التنظيمي structure: من السهل تغييره، فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفائه مع ما يحدث بالفعل، لذلك لا بد من استخدامه بطريق واضحة ودقيقة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذا الهيكل.

(3) القواعد Rules: من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو هل سيلتزم بها الأفراد؟ أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري الأخذ في الاعتبار العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.

(4) المناخ climat: يطلق عليه اسم "ثقافة المنشأة" وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة، حيث يمكن أن يمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذله من جهود التغيير.

(5) التكنولوجيا technologie: وهي كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من أجهزة ومعدات وآلات إلكترونية وبرمجيات عقلية، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم. إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتغييرها ومدى جودتها وقابليتها للتغيير.

(6) النظم système: كافة النظم المتواجدة في المنشأة، وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة، مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها، تميل هذه النظم إلى

الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، بالإضافة إلى المزيد من الجهد والاستثمار فيها، ومن الناحية الفنية يسهل تغيير النظم إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

لقد أملت دانا روبنسون وجيمس روبنسون بالمجالات المختلفة التي يمكن أن يمسه التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، إلا أنهما أهملتا دور العلاقات الاجتماعية والإنسانية، من قيم وعادات وأعراف وتقاليد ومبادئ اجتماعية، التي تعمل هي الأخرى على إحداث التغيير وقدرتها على إعادة التوازن، أو إحداث اختلال في مراكز وقوى التنظيم الاجتماعي وتحريك بعض قواعدها وثوابتها لإحداث تأثيرات فاعلة في النظام الاجتماعي وبالشكل الذي يعمل على تحقيق أهداف التغيير.

أما فيما يتعلق بسهولة وصعوبة التغيير في المنظمات فإنه يتطلب توفر قائد ناجح وفريق متكامل يساعد على تجسيد وتفعيل عملية التغيير ونجاحه كما يعود إلى متطلبات المنظمة وحاجتها للتغيير ومن هنا فإن قضية التغيير التنظيمي تصبح حتمية ولازمة وأساسية بمختلف مجالاتها وجوانبها تتحقق من خلال الاتصال والتنسيق بين عناصر المنظمة، من أجل الحفاظ على حيويتها وطابعها الحركي لمعايشة التغيرات والتوافق والتكيف معها.

وهناك تقسيم آخر لمجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر مختلفة تتمثل في:¹

1- المجال الوظيفي: ويشمل:

* فلسفة المنظمة من قيم وثوابت وأهداف.

* رسالة المنظمة: غرضها الرئيسي ومجال من مجالات نشاطها.

* أهداف المنظمة: وهي ما تسعى إلى تحقيقه والوصول إليه.

* إستراتيجية المنظمة: من خلال التعديل أو تبني إستراتيجية جديدة.

2- المجال الإنساني: يعد الموظفين أو البعد الإنساني جوهر التغيير في المنظمات وأهم

عناصرها، كما يلعب السلوك الإنساني دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي حيث يتوقف

¹-صلاح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 73-76.

نجاحه على مدى تقبله من طرف الأفراد، من خلال مهاراتهم وأدائهم وكفاءتهم وتكوينهم بهدف تحسين الأداء، من خلال اكتساب المهارات الجديدة والتحديث التدريجي للموظفين عن طريق الانتقاء من المسابقات والامتحانات للوقوف على مستوى العاملين الجدد.

3- المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وهو ما يطلق عليه " إعادة التنظيم " والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير، واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة، بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية كما يشمل التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة وبالتالي فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي وهو أكثر المجالات عرضة للتغيير، لأنه يمس العلاقات التنظيمية ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة.

4-المجال التكنولوجي: يشمل الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل من أجل تحسين الأداء، ورفع مستوى المعرفة الفنية والعلمية التي تحقق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظراً لما توفره للإنسان من جهد ووقت.

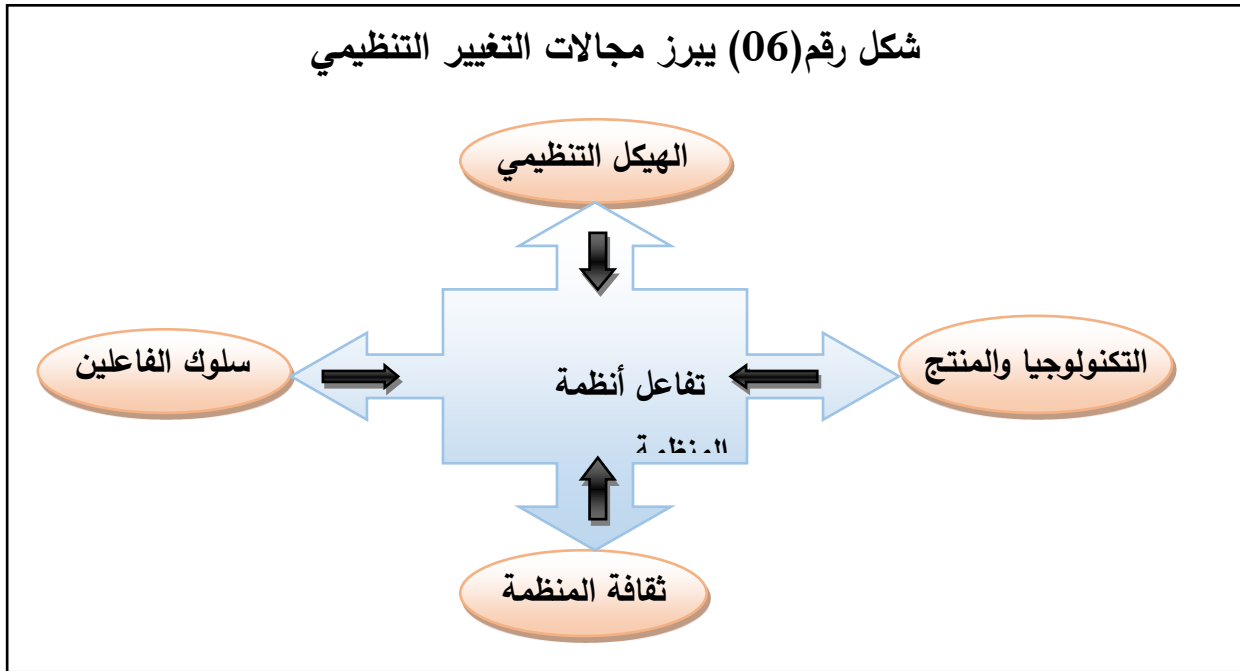
إن مجالات التغيير التنظيمي الأكثر فعالية في التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمرارها في البيئة التنافسية تصنف عامة إلى المجالات الخمس الآتية:¹

- تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي للعمل.
- تغيير سلوك الأفراد العاملون المتفاعلون.
- تغيير تكنولوجيا العمل.

¹ - حسن محمد أحمد محمد المختار : إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة، مصر، ط3، 2014، ص 75

➤ تغيير الخدمة وسوق المنتج.

والشكل الآتي يوضح تفاعل هذه المجالات مع أنظمة المنظمة:



المصدر: حسن محمد أحمد محمد المختار: إدارة التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 71
 يتضح مما سبق أن التصنيفات المتداخلة المختلفة لمجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة، فكل مجال يكمل المجال الآخر، فعلى المنظمة أن تضع مخطط مدروس للتغيير تراعي فيه توازن وتكافؤ مختلف الجوانب، إلا أنه وبالرغم من أهمية كل المجالات، إلا أن الاهتمام بالمجال البشري هو العنصر الحاسم في نجاح مختلف المستويات، كما أن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص بشأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها ومصالحها.

3- أساليب التغيير التنظيمي وأهميتها في المنظمات الحديثة:

3-1- أساليب التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة:

مع تزايد الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي خاصة من خلال التغييرات والتطورات التي تشهدها المنظمات الحديثة في مختلف المجالات، قام بعض الباحثين في مجال التغيير التنظيمي بتطوير عدة إستراتيجيات ومداخل عديدة ليتم تحقيق التغيير المخطط له في المنظمات الحديثة وتم تصنيفها كالآتي:

أولاً: استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد:

ويصنفها ليفيت هارولد Leavitt Harold إلى ثلاث أصناف:¹

أ- **تغيير البناء التنظيمي**: لقد كان محور الاهتمام في هذه الإستراتيجية تحسين إدارة العمل عن طريق إيجاد علاقات مناسبة للأعمال وتحديد السلطات ونطاق الإشراف.

ب- **التغيير التقني**: ركزت تلك الإستراتيجية على بحوث العمليات، ونظم المعلومات وهذه الإستراتيجية لم تنجح في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

ج- **تغيير الأفراد**: عن طريق تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.

ثانياً: الإستراتيجية العقلانية وإعادة التعلم والإكراه:

يقترح بين وشاين (benne, Chin) التصنيف التالي لإستراتيجيات التغيير التنظيمي:²

أ- **إستراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية**: وتستند هذه الإستراتيجية إلى أن الإنسان ذو عقل جيد وراشد ومترن وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه، ومن هذه المناهج البحث الأساسي، ونشر المعرفة واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث والتطبيق.

ب- **إستراتيجية القيم وإعادة التعليم**: تستند هذه الإستراتيجية إلى أن التغيير في أسلوب وممارسة معينة، سوف يحدث حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة، وتركز هذه المناهج على التعلم وإعادة التعلم من خلال الخبرة والتجربة والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتطوير الأفراد.

ج- **إستراتيجية القوة والإكراه**: والتي تقع ضمن مجموعتين وهما:

✓ مجموعة تركز على الإجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

✓ مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب مثل الشعور بالذنب والخل.

¹ - موسى سلامة اللوزي: **السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة** - دار إترء، الأردن، ط1، 2009، ص343.

² - مرجع نفسه، ص 344

ثالثاً: إستراتيجية كيفية إحداث التغيير:

لقد صنف لاري جرينر Larry grener: إستراتيجية التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير وذلك بثلاث استراتيجيات¹:

أ- إستراتيجية تعتمد على طرف واحد: وتعتمد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ شكل إصدار قانون أو مرسوم أو قرار أو غيرها.

ب- إستراتيجية المشاركة في القوة: وتستخدم في صورتين: اتخاذ القرارات بواسطة الجماعة، أو حل المشكلات أيضاً بواسطة الجماعة.

ج- إستراتيجية السلطة المفوضة: وهنا تعود مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الحساسية وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

رابعاً: إستراتيجية مجال إحداث التغيير: لقد صنّفها العالم هيكمان (Hckman) كما يلي²:

أ- التمكين والمساءلة: وتركز على تطوير الأفراد والتزامهم وتصميمهم والشعور بالمساءلة عن نتائج أعمالهم.

ب- بناء العمل الفريقي: حيث يتم هيكلة الفريق بدلا من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد، ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين.

ج- إعادة هندسة العمليات: إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة، وبدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة

¹-حسين حريم: إدارة المنظمات – منظور كلي ط1، 2010، مرجع سبق ذكره، ص 288.

²-المرجع السابق: ص 287.

من الصفر في إعادة تصميم العمليات، لقد أصبحت عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معقدة، وأن الأوان لأن يستطيع الفرد رؤية الصورة كاملة عن العمل.

د- إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافر قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، حيث تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفرها يحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد¹.

هـ- المقارنة المنتظمة: بالمنظمات المتميزة في نفس المجال.

و- الاستقلالية واللامركزية: وتغيير ثقافة المنظمة وعملياتها مثل القيادة اتخاذ القرارات والاتصالات.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية يمكن استخدامها لإحداث التغيير التنظيمي بفعالية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين إستراتيجية العقلانية الميدانية وإستراتيجية القيم وإعادة التعلم قد تكون هي الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام إستراتيجية القوة والإكراه فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير، حيث يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد وموافقته، لأن التعلم والتدريب من المرتكزات الأساسية التي توفر للمنظمة الكفاءات البشرية .

3-2- أهمية أساليب التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

¹ - يوسف مريم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الرياء للنشر، الأردن، ط1، 2017، ص 77

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل من خلال التعديلات المتواصلة التي تساعد في التحول من وضعية راهنة إلى أخرى أكثر تقدماً وتكمن هذه الأهمية في:¹

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، وانتعاش الآمال وتحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وتخفّ روح اللامبالاة والسلبية ونزعة التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.

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

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتتجه جميعاً إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال عمليات الإصلاح والتحديد والتطوير الشامل والمتكامل.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على ذلك مع ما يواجهه المؤسسات والشركات والأفراد والدول من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، ومن ثم فإن إدارة التغيير

¹ - محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر، مصر، ط1، 1993، ص ص 25-26

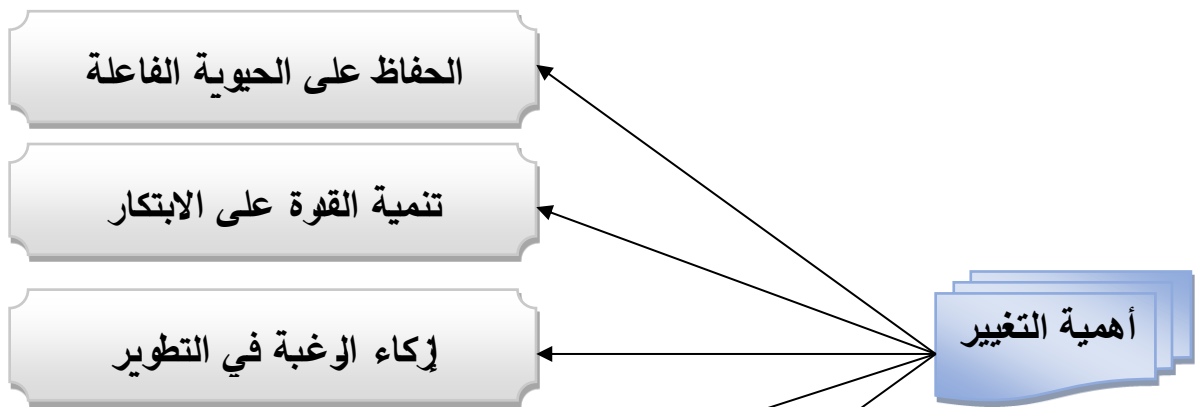
تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفعالاً ولازماً في الوقت نفسه، بل تصبح ضرورة تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة المحيطة بالمنظمة.

5- الوصول إلى أعلى درجة من القوة في الأداء والممارسة: يعمل التغيير على ذلك من خلال محورين:¹

الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل مجالات الإسراف، والفاقد والتآلف، والعامد والمعيب والمهدر والضائع.... الخ ومعالجتها.

الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدتها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وتحسين مناخ العمل، وزيادة التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل. وبناء على ما تقدم يمكن القول أن التغيير أصبح مطلب الجماعات والأفراد، وحتى يسير التغيير بالخطى الصحيحة والسلمية، لا بد له من إدارة واعية مدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم، من حيث وقت حدوثه والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك سواء ما يمس الجانب الإنساني أو الجانب المادي فيه، والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال إتقان وممارسة مفهوم إدارة التغيير بطريقة علمية وعملية سلمية، والشكل الآتي يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.

شكل رقم(07) يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



¹-المرجع السابق، ص ص 26-27

التوافق مع متغيرات الحياة

الوصول إلى أعلى درجة من القوة

المصدر: محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 24

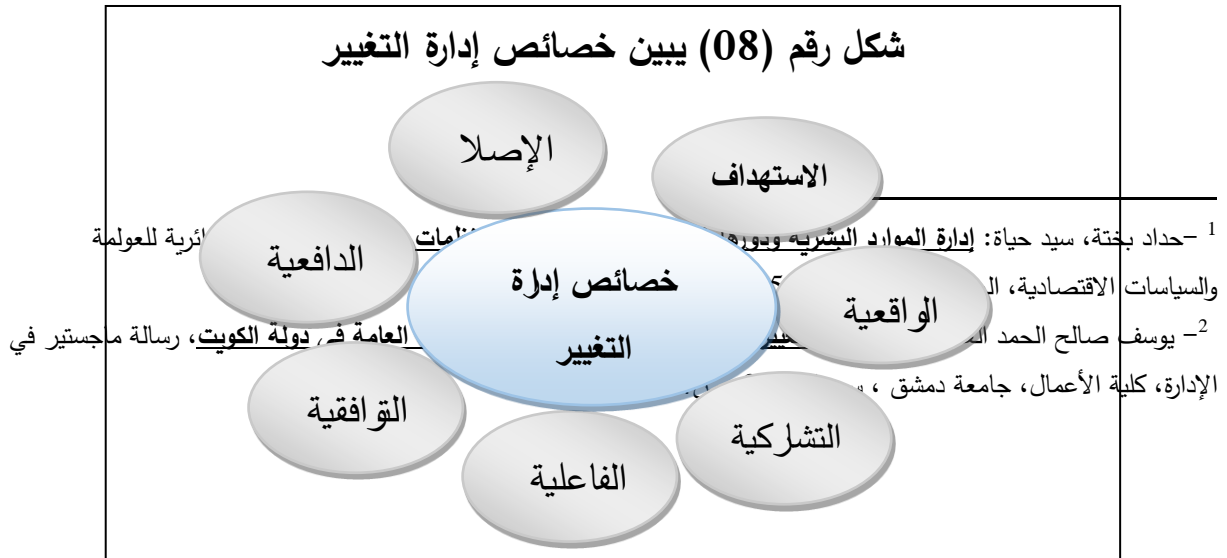
ولتحقيق هذه الأهمية وتجسيدها في المنظمات الحديثة تحتاج إلى إدارة خاصة تهتم بشؤون التغيير وتحقق أهميته وأهدافه، ومن هنا تحتاج هذه المنظمات إلى إدارة علمية خاصة تعرف بإدارة التغيير تعتبر قسم من أقسام المنظمة وإحدى إداراتها التي تتمتع بوظائف وأنشطة خاصة تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوى التغيير، وتعتمد عليها المنظمة في تفعيله ونجاحه.

مفهوم إدارة التغيير: هي الإدارة الفعالة التي تؤثر في عمليات التغيير المعقدة في شتى نواحي المنظمة بشكل ايجابي لتطوير وتحسين الأداء بفعالية، وتأتي إدارة التغيير للتعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاد وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه قصد بلوغ أهداف المنظمة للاضطلاع إلى المسؤوليات التي تمليها إعداد التغيير الفعال¹.

كما تعرف بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أو قانونية أو مادية أو زمنية بكفاءة وفعالية، للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة².

ولإدارة التغيير خصائص تميزها عن غيرها من الإدارات يمكن إيجازها في الشكل الآتي:

شكل رقم (08) يبين خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص22.

من الخصائص السابقة لإدارة التغيير التنظيمي يتضح أنها تعتمد على المنهج العلمي، بقواعد وأسس تقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة، ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير تكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية، وإدارة التغيير تبحث دوماً عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية.

وأياً ما كانت هذه الخصائص والصفات الخاصة بإدارة التغيير فإنها تفقد جانب هام من قدرتها وإيجابيتها إذا ما وقعت عملية إدارة التغيير في يد من لا يحسن إدارتها، بل إن ما نلاحظه من تشوش في الفكر، وتخبط في المسارات وارتداد للبدايات ومقاومة البديهيات وتشعب الاتجاهات والتفوق وعدم الثقة، كلها سمات واضحة ودلائل قوية على وقوع التغيير في يد من لا يحسن إدارته¹.

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط هو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي عن التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن الأفراد يرون منه تهديد لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم، كما أنهم غالباً ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة وعدم تقبلهم لفكرة

¹ - محسن أحمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص 23

أن التغيير سيكون لصالحهم فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل وتحديدها بدقة لتسهيل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير¹.

وانطلاقاً من هذه الصعوبات التي تعيشها المنظمة جراء مقاومة التغيير، يجب عليها تعيين إدارة خاصة تهتم بشؤون التغيير الذي تريد المنظمة القيام به من وقت لآخر، هذه هي إدارة التغيير التي من شأنها أن تجد الحلول للمشاكل وتخفف من الصعوبات والعوائق التي تواجه المنظمة، كما أنها تبحث عن الأساليب الفعالة والموارد المستجيبة قبل الشروع في عملية التغيير، وهي بذلك تضع خططا مدروسة وفقاً لما يتماشى مع عمل المنظمة وتحقيق أهدافها دون المساس بالامتيازات الوظيفية التي يخشى الموظفون أن تزول مع عملية تطبيق التغيير، وهنا تكون إدارة التغيير حلقة وصل بين الإدارة والموظفين.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي أصبح سمة من سمات العصر الحديث، والذي أصبحت خلاله المنظمات الحديثة أمام واقع فرض عليها البحث عن الأساليب الناجحة لتجسيده، حتى تضمن من خلاله هذه المنظمات الانتقال من حالة تنظيمية سائدة إلى حالة جديدة ومختلفة تتأقلم من خلاله مع التطورات والتحولات المختلفة وفي مجالات عديدة.

ومن هنا تصبح عملية التغيير التنظيمي عملية حتمية في المنظمات الحديثة، نظر لما تشهده البيئة الخارجية من تحول مستمر طغت عليه التكنولوجيا الرقمية في عصر ليس فيه للمنظمات المستقرة مجال للبقاء الاستمرار والاستقرار، ومنه أصبح البحث عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة اللازمة للاعتماد عليها في تسير العمليات الإدارية، أمراً لازماً وحتماً في المنظمات الحديثة التي تعتمد بصفة أساسية إضافة إلى الموارد المادية والمالية، على الكفاءات البشرية التي من شأنها أن تساهم في نجاح عملية التغيير التي تريد المنظمة تجسيدها وتحقيقها

¹ -نعيمة غلاب، زغيب مليكة: إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبيليس، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، أفريل 2008، تم الاطلاع عليه يوم 2019/03/25،

بفعالية، ومن هنا فإن نجاح المنظمات الحديثة مرهون بمدى توفرها على الموارد البشرية المؤهلة التي من شأنها تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة معا.

الفصل الثالث

أهمية الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة

تمهيد

أولاً: الإطار النظري للمنظمة الحديثة في المجتمعات المعاصرة

1- خصائص المنظمة الحديثة وأهدافها

2- أهمية المنظمة الحديثة

3-أساليب المنظمة الحديثة لتنمية الموارد البشرية المؤهلة

4-التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الحديثة

ثانياً: دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة

1-أهمية الموارد البشرية المؤهلة ودورها في المنظمة الحديثة

2-خصائص الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة

3-مصادر الحصول على الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة

4-التحديات المعاصرة التي تواجه الموظفين في المنظمات الحديثة

تمهيد:

مهما تكن إجراءات انتقاء واختيار الموارد البشرية المؤهلة دقيقة في الوصول إلى تعيين أفضل المتقدمين للعمل وأكثرهم كفاءة وتأهيلاً، فإن هناك مستجدات وتغيرات تطرأ على ظروف العمل خاصة على صعيد التطور التقني، والتكنولوجي خاصة من خلال التوجه النوعي نحو رقمنة الأعمال الإدارية، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في تطبيق الأعمال والوظائف الإدارية التي تحتاج إلى نوع من الكفاءة والقدرة العالية كما تحتاج إلى إدارة ذات مدراء ورؤساء أقسام لهم القدرة على تسيير الأعمال و الوظائف والقدرة على الإبداع في تسيير المنظمة وفقاً للتغيرات والمستجدات التي تحدث باستمرار.

أولاً: الإطار النظري للمنظمة الحديثة في المجتمعات المعاصرة:

تختلف تسميات هذه المنظمات في الوقت المعاصر حسب أشكالها وأهدافها التنظيمية فتتراوح بين: المنظمات المعاصرة، منظمات المعرفة، منظمات الأعمال والمنظمة الذكية... الخ، فأينما توجه الإنسان المعاصر في القرية الكونية المعاصرة يجد نفسه في منظمة ما، تهيمن على كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والخدمية أيضاً، ذلك أن كافة النشاطات التي نمارسها تخضع لأطر وأنماط من السلوك تحدها هذه المنظمات وتفرضها على المتعاملين والمنتسبين إليها، في ظل هذه المفاهيم يصعب تصور المجتمعات المعاصرة دون وجود منظمات.

1/ خصائص المنظمة الحديثة وأهدافها:

1-1 - خصائص المنظمة الحديثة: تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها¹:

1- كاسر منصور وآخرون: إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال)، دار زهران، الأردن ط1، 2010، ص ص 21-22

- المنظمة الحديثة كيان اجتماعي، يتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون من خلال تأدية أدوار محددة، تشكل في مجموعها حل العمليات الإدارية ووظائف المنظمة.

- توجد المنظمات الحديثة لتحقيق أهداف مشتركة من خلال غاية أو رسالة معينة، إلا أن ما يميز هذه المنظمات الحديثة في الوقت الراهن هو أنه قد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة الحديثة عن المنظمات الكلاسيكية، التي تشترك فيها أهداف المنظمة وأهداف العاملين معا.

- إن النشاطات التي تمارسها المنظمات الحديثة نشاطات تقرر مسبقا وتنسق بشكل معتمد، لتحقيق التكامل بين كافة النشاطات والوحدات الإدارية للمنظمة، وهذا التكامل هو أهم متطلبات النظام، وهذا ما تدعو إليه نظرية التحليل الإستراتيجي التي تعتبر المنظمة نظام مفتوح، يتكون من مجموعة من الأجزاء والأنساق المتكاملة التي تكون كلا واحدا منسقا لتحقيق أهداف محددة مسبقا.

- للمنظمة الحديثة حدود تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الحدود يمكن تصورها، وتستخدم للفرقة بين ما يعتبر جزءا من المنظمة وما لا يعتبر كذلك، فكل منظمة موظفوها ومواردها وآلاتها ومقرها تستخدمها دون غيرها بحكم حقوق الملكية.

من خلال هذه الخصائص والمميزات السابقة للمنظمة الحديثة، يتبين أنها تعتمد بصفة كبيرة على عملية التخطيط المسبق في أداء المهام والواجبات، كما أنها تحدد أهدافها سلفا وهو ما يميزها عن المنظمات التقليدية، وما يكسبها طابع التطور والحدثة، كما أنها تشترك مع المنظمات التقليدية في كونها تعتبران المنظمة كيان اجتماعي مفتوح يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، بمعنى أن نشأة المنظمة سواء الحديثة أو التقليدية يسعى كل منها إلى تحقيق أهداف معينة.

وبالرغم من المزايا العديدة التي جناها الإنسان من المنظمات المعاصرة، من تحسين الأجور ومكافآت وامتيازات مختلفة، إلا أن البحوث النفسية والإدارية المعاصرة تشير إلى أن المنظمات الحديثة هي مكان مجهد للعمل، فضخامة المنظمة وتنافس الأفراد الشديد من أجل المناصب العليا، وكذلك ما يتطلبه العمل المتخصص من كفاءات ومهارات متنوعة ومتجددة، جعل المنظمات الحديثة مكان ممل إلى حد ما، قيدت استقلالية العامل وسببت له الإحباط والتوتر وقللت من راحته المهنية والنفسية.¹

وقد فرض هذا الحراك الطبيعي في بيئة المنظمات الحديثة وسائل تنظيمية جديدة، تتمتع بقدرة عال من الاستجابة السريعة والاهتمام بالنوعية والجودة ومشاركة أكثر للعاملين في التخطيط وصنع القرارات، وقد أدى هذا التغيير إلى وضع المنظمات أمام خيارات متعددة، فيما يتعلق بقدرتها على استيفاء وتحقيق متطلباتها، وهو ما أدى إلى إقصاء المنظمات الضعيفة منها والبطيئة الحركة.²

ولبيئة الأعمال في المنظمات الحديثة خصائص تميزها عن باقي المنظمات، حيث تتسم البيئة بالتغيير المستمر المتسارع الذي خلق عالما مشوشا وجدت المنظمات الحديثة نفسها بأنها غير مستعدة له: تغير في الأسواق، وتوسع في حجم المنافسة وتسارع وتيرتها، وإبداعات تكنولوجية جذرية، ووسائل تنظيمية جديدة وعقلية إدارية متطورة ومرونة وقدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للتغيير، كل ذلك كشف ضعف المنظمات البطيئة في تجاوبها، وهو عملية إقصاء نهائية للنموذج البيروقراطي ومن بعده النماذج التي أرادت تحسينه.³ لتبدأ مرحلة عصر إداري جديد يستطيع مواكبة كل تغير، اتسمت معالمه بأنه يقر بتأثير البيئة على المنظمة من خلال مؤثرات أهمها توسع درجة المنافسة وحدتها، بدخول منافسين جدد أو التطور

¹ - مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - ناصر جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 92

³ - المرجع نفسه، ص 91.

التكنولوجي، وحالة الإبداع المستمرة التي يعيشها العالم، وتغير أنماط حياة المستهلك، والتقلبات الاقتصادية التي لا تتوقف.

1-2 أهداف المنظمة الحديثة: تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم المنظمات الحديثة في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم وتحسين وظائفهم.

- **الأهداف الوظيفية:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، تزود هذه الإدارات والأقسام بمتطلباتها الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة، وإلا ستفقد قيمتها وسيؤثر عملها والاستفادة منها إذا لم تقم المنظمة بوظائفها.

- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى المنظمة الحديثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هنا تسعى إلى مواجهة الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

- **الأهداف الشخصية:** تعمل المنظمات الحديثة على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج.

لقد اعتمدت المنظمات الحديثة في المجتمعات المعاصرة على أهداف فعالة ألمت بمختلف مكونات التنظيم والتي تساعد على تحقيق أهدافها وكسب رضا موظفيها، من خلال التكامل الوظيفي بين مختلف هذه المكونات، في حين تتصف هذه الأهداف بالمرونة والسلاسة إذا ما قورنت بالتطورات والتغيرات والتحويلات الراهنة في الجانب التكنولوجي والتقني في تسيير الأعمال الإدارية، كما أنها أهملت جانبا مهما من جوانب الإدارة الحديثة وهو تقييم الأداء

1- مجاني باديس وطبول ريمة: مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

ومتابعة العاملين حتى يتسنى لها وضع خطط تدريبية وتكوينية تسعى من خلالها إلى مواكبة التطور والتغير التكنولوجي.

2- أهمية المنظمة الحديثة: وتكمن هذه أهمية في:¹

(1) المنظمات الحديثة هي الشكل السائد في المجتمعات الراهنة والمعاصرة، بمعنى أنها الشكل المنظمي المهيمن على مقدراتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويرى تشارلز بيرو Charles perrow أن المنظمات هي الظاهرة الحقيقية الرئيسية للوجود في أيامنا هذه، ويضيف أن المنظمات لا تؤثر على المقدرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فحسب، ولكن تأثيرها يمتد إلى معتقداتنا الدينية وقيمنا وعاداتنا.

(2) المنظمات الحديثة ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة والتي يتعذر القيام بها بالعمل الفردي، فكلما تقدمت الأمم في معارج الحضارة تصبح تقنيات الإنتاج أكثر تعقيدا وتكلفة، مما يحتم تعاون الأفراد والجماعات على المشروعات الكبيرة. التي تحتم وتفرض على إدارة المنظمات الحديثة التعاون من أجل مواجهة التعقيدات المتصلة بالعملية الإدارية والمتغيرات. البيئية.

(3) تعتبر المنظمات الحديثة المنظمات الأكثر كفاية وفاعلية عندما تنظم وتدار وفقا للأسس والمعايير الإدارية العلمية والعملية، التي تحكمها النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاية والفعالية.

يمكن للمنظمات الحديثة أن تحقق أهميتها وفعاليتها إذا اعتمدت على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، من شأنها أن تحقق لها التكيف مع التغير باعتبارها العنصر الحاسم الذي تعتمد عليه منظمات اليوم في تحقيق أهدافها، المنظمات الجزائرية بحاجة ماسة الى هذه الإستراتيجية التنظيمية الحديثة، كون هذه المنظمات مازالت تعتمد على العمليات الإدارية القديمة، لولا أنها شهدت نوع من التحول والتغير إلا أنها لا تزال تحتاج إلى نوع من الدعم والتحفيز من طرف

الإدارات العليا، خاصة فيما يخص جانب التسيير والإشراف والاتصال بين مختلف الجهات والإدارات والأقسام التابعة لهذه المنظمات، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نوع من التفتح والتوسع والاطلاع على ما توصلت إليه التطورات الحديثة في الجانب الإداري والتنظيمي، حتى تستطيع المنظمات الحديثة مواكبة التطور التكنولوجي والإداري المعاصر.

3- أساليب المنظمة الحديثة لتنمية الموارد البشرية المؤهلة:

إن جوهر تنمية الموارد البشرية يعتمد على تطوير القدرات والمهارات والإبداعات الفردية، وحل مشاكلها باستمرار وفق التغيرات البيئية، سواء الاقتصادية منها أو التنظيمية أو التقنية، وتطوير هذه الموارد محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير بطريقة مخططة، بالاعتماد على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، وهناك العديد من الآليات التي يمكن اللجوء إليها لتطوير وتنمية الموارد البشرية المؤهلة، وتكوينها وتدريبها على العمل على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة ومن أبرزها:

1- **تطوير أنظمة التعليم وسياسته:** إن الاهتمام بأنظمة التعليم يعكس حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصص والتنوع في المؤهلات البشرية، ويساهم في تقويم وتنمية الأفراد العاملين وعليه فإن من واجب المنظمة تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع وتعزيز برامج التعليم بما ينسجم مع المستجدات والمتغيرات الحديثة، التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا التعليمية وربط متطلبات التنمية الشاملة بالجودة واحتياجات سوق العمل.¹

ويعتمد التصميم الوظيفي المعاصر في المنظمات الحديثة على مبدأ التشارك بالمعرفة واستخدامها في صنع القرارات وأداء العمل.²

¹ - رافده الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، ط1، 2014، ص 174.

² - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، ط1، 2005، ص

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوما حديثا يسعى إلى تحقيق التحسن والتجديد والتفوق من خلال اكتساب المعارف الجديدة ومحاولة تطبيقها تطبيقا علميا ميدانيا يساهم في الحفاظ على استمرارية المنظمة.

2- تطوير آليات الاختيار والتعيين: تستند عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية المؤهلة على مبدأ الاستعداد والصلاحية، ومبدأ الجدارة والكفاءة ومبدأ العمل المناسب للمؤهلات والميول والقدرات، ولكي تستطيع المنظمة القيام بهذه العملية يجب عليها ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية من حيث تركيبة قوة العمل والأبعاد المادية مع ضرورة إتباع المنهج العلمي في الاختيار.¹

3- تطوير آليات الأجور والحوافز: تعتبر هذه الآلية من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل المنظمات الحديثة على تطوير هذه السياسات بشكل مستمر، حتى تستطيع المحافظة على الكفاءات البشرية المؤهلة وعدم تسربها إلى أماكن أخرى بحثا عن حوافز أفضل.²

ويعتبر تبني سياسة رشيدة للأجور والحوافز من أهم عوامل إدارة المنظمات في الاهتمام بالعنصر البشري، كما يعتبر هذا الاهتمام بحد ذاته دوافع وحوافز للعمل.

4- آليات تطبيق الحكومة الالكترونية: لقد أصبح تطوير مفاهيم وآليات وأساليب تنمية الموارد البشرية ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات الحديثة، وتستطيع تطبيق الحكومة الالكترونية ومواجهة تحدياتها، مما زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات الحديثة، المتميزة بدرجات متزايدة من أنماط اللامركزية ومن أهمها:³

¹- رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 176.

²- المرجع نفسه: ص 176.

³- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري: دار الميسرة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 465.

- الرغبة في الانجاز.
- السعي إلى التمييز.
- تحمل المخاطر.
- الابتكار والتجديد.
- الاستعداد للخدمة.
- التركيز على النتائج.
- الاقتناع بفكرة الجودة.
- تقبل واستيعاب التغيير.

وفي إطار ذلك فإن أساليب تنمية الموارد البشرية المستندة إلى الحاسب الآلي، وأساليب التدريب الفعالة، والتدريب عبر الشبكة العالمية الالكترونية، هي التي تركز على التوجيهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية حيث أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في فرق ذاتية الإدارة لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة.

وينبغي على الإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تطوير ممارستها وأساليبها في تطوير أداء الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية في إطار الآليات التالية:¹

1- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية (شؤون الموظفين) وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي، والمهام والتوجيهات والأساليب بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتطوير الموارد البشرية.

2- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي.

¹- المرجع نفسه: 463

3- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة واللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.

4- تخطيط عمليات الاختيار وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة.

5- تخطيط المسار الوظيفي وبرامج الحوافز وتطوير الأداء، وتنفيذ نظام قياس الكفاءة، وتفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وتحفيزهم على الابتكار والإبداع والتطوير.

6- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب حديثة وفعالة، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة.

إن التطور التقني والتكنولوجي يفرض على إدارة المنظمات الحديثة إتباع أساليب وآليات متطورة في تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية، حتى تستطيع تحقيق التوافق مع هذا التطور وتوفير الموارد اللازمة التي تعمل وتسير هذه التكنولوجيا التي تضمن لها الانسجام مع متطلبات سوق العمل.

كما تعتبر التكنولوجيا من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي الحالي، إلا أنها في الوقت نفسه تؤدي إلى كبح الابتكار والإبداع وتجميد التفكير وعدم إبراز المواهب والقدرات وذلك بالتركيز والاعتماد الكلي على الأجهزة التقنية.

وإذا ما سلط الضوء على أهمية الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي فإنه تجدر الإشارة إلى المدير الناجح أو القائد الفعال في المنظمة باعتباره الشخصية المناسبة للتأثير على باقي عناصر التنظيم، بصفتهم يناضلون من أجل التكيف مع العالم الجديد المتقلب، ومن هنا يفترض أن ينهض المديرين والقادة بأفكارهم وأسلحتهم المبتكرة ويتصدون لموجات التغيير، إلا أنه من الضروري أن يكون المدير عبقرياً وقادراً على التفكير بطريقة مفتوحة، وأن يعيد رسم الحدود التي يعمل في نطاقها وفي إطار المكان والزمان والهياكل

المتاحة في المنظمة، ثم ينطلق ليحتل مكانه الجديد وزمانه الخاص ويساهم في تغيير المؤسسات من حوله.¹

وللمنظمات الحديثة دور في تكوين وتنمية الموارد البشرية التي تمارس مختلف الوظائف المهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة، كذلك تتصف بكونها تنظيمات تتعلم والتي تُسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شؤونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعاليتها.

تعتمد المنظمات على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية، لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لمجموع العاملين بها، كما تعتمد على تحديد الرسالة التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثابتة التي توضح مكانتها ودورها الرائد في المجال الذي تتواجد فيه.²

كما يتوقف نجاح المنظمات على دور وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والتوجيه، وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها، ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة.

¹ - يوسف أبو الحجاج: الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح، دار الوليد، مصر، ط1، 2009، ص 246.

² - بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة: دار الراجية للنشر، الأردن، ط2، 2014، ص: 246 - 247.

4-التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الحديثة:

تواجه منظمات اليوم مجموعة من التحديات والتعقيدات التي لم تواجهها منظمات الأمس، حيث أصبحت تمارس نشاطاتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي والعولمة. ومن أبرز تحديات المنظمات الحديثة ما يلي:¹

4-1- المنافسة العالمية: لم تعد المنظمة واحة محلية، تتأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كان الحال سابقا، ولكنها أصبحت تواجه منافسة قوية ليس من مثيلاتها من الشركات الوطنية فحسب، ولكن من كافة الشركات التي تنتج سلفا مشابهة أو منافسة على وجه هذه البسيطة.

4-2- تصميم المنظمة: في الماضي كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو، أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف، والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تتشكل وفقا للحاجة والمتطلبات المتغيرة أبدا، ويتم تصميم المنظمات حاليا وفقا لمفاهيم إدارة المشاريع أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية.

4-3- تحفيز العمال: يعتبر العاملون في العديد من المنظمات الحديثة اليوم شركاء للمالكيين وزملاء للإداريين، خلافا لمبادئ السيد والمسود الرئيس والمرؤوس التي سادت في العقود الماضية، هذا ويساهم العاملون حاليا في الشركات التي يعملون فيها كما يشاركون في برامجها وإدارتها، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحها.

4-4- سرعة الأداء: ركز الإداريون في الماضي على جودة الخدمات المقدمة. ولكن الجودة لم تعد كافية بل أصبحت تحتاج إلى سرعة الأداء في توفير الخدمات لأننا اليوم

1- كاسر المنصور وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 24- 25 .

نعيش في عصر السرعة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضحة نصب أعينها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

4-5- تكنولوجيا الاتصالات: من الممكن في عالم اليوم ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية، بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية وربط المنظمة بعدة منظمات أخرى بنفس الوقت، عن طريق الانترنت والفاكس وغيرها من أدوات الاتصال العصرية التي يسرت الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أي مهمة، كما أصبح بالإمكان بث التعليمات وتلقي الردود والانفعالات المتصلة بها (التغذية الراجعة) بشكل أسرع ويكاد أن يكون فوراً.

إن الذكاء الذي يتمتع به القادة الإداريين من شأنه أن يجد الحلول المناسبة لمواجهة هذه التحديات، حيث أن زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في المنظمات يجعلها تبحث باستمرار عن الموارد الفعالة لتسييرها وهو ما أكده ميشال كروزيه الذي يرى أن المنظمات تعتمد إضافة على الموارد المادية على الفاعلين الحقيقيين لتسيير هذه الموارد، وبالتالي تغير تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة.

تعتبر هذه التحديات واقعية في منظمات الوقت الراهن، إلا أنه من الممكن إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها، ويعود ذلك إلى المنظمة الذكية التي تعتمد على موارد بشرية مؤهلة تستطيع إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، كما أن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها من شأنه أن يقلل من هذه التحديات، خاصة إذا وضعت المنظمة في رسالتها مثل هذه التحديات التي تعتبر عاملاً من عوامل التطور والتوسع. فالمنظمة التي تستطيع إيجاد الحلول للتحديات والصعوبات من شأنها أن تدخل عالم المنافسة وسرعان ما تلجأ المنظمات الأخرى إلى تقليدها. ورغم أن هذه التحديات تهدد استقرار المنظمة خاصة إذا لم تجد الدعم من طرف عناصر المنظمة ككل، إلا أنها تساعد كثيراً على خروج المنظمة من طابعها الثابت إلى طابع حركي،

يساهم في توسعها وتطورها وفتحها على البيئة الخارجية المحيطة بها وبالمنظمات المشابهة، ولعل خير دليل على ذلك رقمنة الأعمال الإدارية أين طغت الرقمنة على مختلف الأعمال والوظائف، وهي تقنية حديثة تسعى أغلب المنظمات والمؤسسات إلى تطبيقها والعمل بها.

ثانياً: دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة.

1- أهمية الموارد البشرية المؤهلة ودورها في المنظمة الحديثة:

تتبع أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ولتحقيق ذلك لابد من توفر الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على العطاء المتميز، والتي تعتبر العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى الميزة التنافسية للمؤسسات وتأتي أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة ويتضح هذا الدور في¹:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير طاقات العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على مدى توفرها على رأس المال البشري.
- تغيير القيم التنظيمية واستبدالها بأخرى فعالة تحقق للمنظمة أهدافها وفعاليتها بين المنظمات المنافسة.
- التطوع إلى تطبيق آخر المستجدات التي توصل إليها الفكر الإداري في مجال تطوير الأعمال والوظائف الإدارية.
- يعتبر رأس المال البشري في المنظمات الحديثة محور العملية التنظيمية، إذ لا يمكن لها أن تتقدم وتتطور إلا من خلال ما تقوم به هذه الموارد من تحريك للعمليات الإدارية،

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر الأردن، ط1، 2008، ص 14

ولتحقيق هذا الدور وتجسيده في واقع المنظمات يحتاج إلى إدارة خاصة تهتم بشؤون الموارد البشرية ويكون لها قسم خاص ومنفصل عن باقي الأقسام والإدارات.

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة "التدريب والتأهيل" وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها، وفي حالة وجود قسم للتدريب والتأهيل مستقل عن إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جدا بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية. وعلى المستوى العام تكمن أهمية التأهيل داخل المنظمات في¹:

- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
 - يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
 - رفع الروح المعنوية لدى الفرد ويكسبه الثقة بالنفس.
 - التأهيل جهد منظم ومخطط يعمل على تحسين الأداء الحالي للفرد والجماعة.
 - يساعد التأهيل على استقرار الإنتاج في المنظمة.
- وتؤدي الموارد البشرية المؤهلة على المستوى الخاص إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات الإدارية الحديثة أهمها:²

1/ زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التأهيل والتدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

¹ نعيم إبراهيم الطاهر : تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص 240.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2002، ص346.

2- رفع معنويات الفرد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، فالاهتمام بأهمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التأهيل والتدريب المنظم والمستمر للموارد البشرية يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

3- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، وهذا يعني أن التأهيل الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، وتوجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث، وتطوره كمدخل للتعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث.

4- استمرار عمل المنظمة واستقرارها: استقرار المنظمة وثباتها بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد والمدرّبين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التكيف.

وإذا تكلمنا عن أصل أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة فإننا بصدد الحديث عن عنصرين أساسيين وهما المهارة والكفاءة.¹

فالمهارة: هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارة في كل وظيفة من خلال توصيف العمل ومن أمثلة المهارات المطلوبة في المؤسسة: القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار والقدرة على التدريب، كما يمكن قياس مهارات الأفراد وقدراتهم قبل توظيفهم،

1- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، الجزائر، ص 179.

لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارة المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العمل وأهمية الوظيفة، وتصميم نظام الأجور.

أما: الكفاءة: فتجمع بين مختلف العناصر في المنظمة، حيث توفر المعلومات النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة، في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات، حيث ينمو ذكاء الشخص، وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت.

- و يمكن اعتبار كل من الكفاءة و المهارة من العناصر المهمة التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية حتى تكون مؤهلة للإبداع في أداء المهام الوظيفية والإدارية، فالموارد البشرية المؤهلة هي الموارد التي لها القدرة على التفكير والتحليل والإبداع والابتكار في أداء مهامها، وهي بذلك تكتسب خبرة مسبقة من خلال التكوين والتدريب الذي تخضع له خلال فترة العمل في المنظمة، وفي ظل التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري المؤهل كميزة تنافسية للمؤسسات، وقد أصبحت الموارد البشرية المؤهلة أهم أصول المؤسسة بل و ثروتها الوحيدة.

2- خصائص الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة:

ما يمكن توقعه في سوق العمل من القوة العاملة في عصر اقتصاد المعرفة هو شيء يختلف حسب كل شركة أو مجال عمل، ولكن المنظمات الحديثة تحتاج إلى موارد بشرية مميزة بدورها الوظيفي، تعتمد عليها في إتقان الأعمال الإدارية الموكلة لها ويجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات والخصائص من بينها:¹

- 1- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- 2- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- 3- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة في أساليب الحاسب الآلي وتطبيقها في مجال العمل.
- 4- القدرة على العمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- 5- امتلاك مهارات إضافية كثيرة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة تقوم عليها.
- 6- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
- 7- إتقان العمل خارج الحدود الزمنية والمكانية والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات عمل افتراضية (الالكترونية) .
- 8- القدرة على التحرك بسرعة والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتنمية حاجات المستهلكين.

ومن الموارد البشرية المؤهلة التي يجب توفرها في المنظمة الحديثة وجود قادة ناجحين لهم دور فعال والقدرة على التأثير على موارد المنظمة وموظفيها، حيث أن هناك صفات أساسية يجب توفرها في المدراء والقادة الإداريين حتى يستطيعوا التحكم في تسيير شؤون المنظمة.

¹- فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 271.

ومن أبرز الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة ما يلي:¹

- 1- الهدوء وضبط النفس: لا بد للقائد أن يكون حليماً رزيناً مسيطراً على نفسه متحكماً بتصرفاته وأقواله وأفعاله تأتي بعد تفكير وليست زادت فعل هوجاء.
- 2- الحزم: يجب أن يكون حازماً غير متهاون ولا متردد، كل الأمور عنده منتظمة.
- 3- المقدرة على إقناع الآخرين: لا فائدة من فكرة حبيسة عقل القائد حتى تكون في ساحة العمل وأرض الواقع، وبالتالي يجب على القائد أن يكون قادراً على تبسيط الأمور المعقدة وإيصالها للأفراد مفهومة واضحة.
- 4- المقدرة على استيعاب الآخرين: حيث يمكن ذلك القائد من حسن التعامل مع الآخرين وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب في الوصول إليها.
- 5- التطلع إلى الأمام: تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير.
- 6- فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.
- 7- التصرف على مستوى المسؤولية: تتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور وهنا تتطلب المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختيار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

¹ - هند رشدي: كيف تكون قائداً ناجحاً، دار الخلود، مصر، ط1، 2011، ص ص 40-41.

تعتبر هذه الصفات مثالية إذا توفرت في القائد الناجح والذي يستطيع القيام بأعماله دون مشاكل وضغوطات ومواجهات، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بصفة نهائية مثبتة، لأن المثالية في المنظمات الحديثة لا يمكن أن تتحقق، إذ لا توجد منظمة بدون مشاكل وضغوطات سواء داخلية أو خارجية، كما أن القائد يمكن أن يتعرض للنقد من طرف الموظفين، فالقائد المثالي هو الذي يستطيع التحكم في مجريات عمله وتطورها، ولكن الظروف والبيئة لن تسمح أن يكون بالصفات المثالية.

وحتى يتحقق دور القائد الإداري الناجح بفعالية ويتحصل على الرضا من الموظفين يجب أن يهتم بالأمور التالية:¹

- 1- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في المكافآت بين العاملين في المنظمات
- 2- إعداد برامج لتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو الأداء الوظيفي.
- 3- عقد دورات تدريبية للعاملين الهدف منها إكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل في المهنة.
- 4- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت على الإنتاجية وتحسين العمل.

لقد ركزت هذه العناصر على الموظفين حيث اهتمت بالجوانب المادية كتوفير الكفاءات والحوافز، إلا أنها أهملت الجانب المهم وهو تحقيق أهداف المنظمة، إذ يجب أن توضع محل اهتمام كبير وتتصدر قائمة الأهداف سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى القائد الإداري، لأن المنظمة إذا لم تحقق أهدافها لا يمكن أن تولي اهتمام بالموظفين، لأنها تدخل مجال المنافسة بتحقيق أهدافها وليس بتوفير الحوافز لموظفيها.

¹ - معاذ ضيف الله الدبوبي: القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، دار المناهج، الأردن، ط1، 2014، ص ص 144-145

3- مصادر الحصول على الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة:

هناك نوعين من المصادر:¹

أولاً: المصادر الداخلية: تعد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من داخل المنظمة، واحدة من الاستراتيجيات التي تعزز الكفاءة الحالية في المنظمة وترفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وغالبا ما يستخدم هذا المصدر من خلال عمليات الترقية والتقلات.

ورغم ايجابيات المصادر الداخلية إلا أن لها بعض السلبيات منها:

- تقليل الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

- ضعف الإمكانية على ممارسة الصلاحيات من قبل أولئك العاملين الذين تتم ترقيتهم، فالعامل الذي تتم ترقيته إلى موقع أعلى ينظر إليه زملاؤه في العمل نظرة الزميل أكثر من نظرة الإداري الذي لابد أن يأمر، ولذلك ينتظرون منه معاملة خاصة، وهذا يؤدي إلى تشويش في استخدام الصلاحيات.

ثانياً: المصادر الخارجية: حيث تحقق هذه المصادر فوائد كثيرة للمنظمة منها:

- الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤيا التنظيمية وتدعيم إستراتيجية المنظمة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية.

- تحقيق المزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا كالمؤهلين والمتخصصين والخبراء

- من الصعوبة إجراء التعديل والتغيير أو إعادة هندسة الأعمال في المنظمة، أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة مؤهلة تأهيلا عاليا، ولذلك فإن البحث في المصادر الخارجية للحصول على

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2006، ص 109-111

النوعية المطلوبة يكون له مردودا واقعا في عملية التغيير ويقل كثيرا من مشاكل التغيير التنظيمي.

ورغم مزايا المصادر الخارجية إلا أن هناك بعض السلبيات التي لا بد من تقديرها وحسابها عند اللجوء إلى المصادر الخارجية ومن أهمها:

- انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل في المنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الاجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها.
- عدم تلاؤم أو توافق العاملين الجدد مع العاملين الحاليين قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لا بد من الإحاطة بهذه الظاهرة وتقليل آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي.
- شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد.

إن هذه السلبيات قد تكون نتيجة الاعتماد على المصادر الخارجية، ولكنها ليست سلبيات في هذا التوجه، ولذلك تبقى المصادر الخارجية ذات أهمية في تطوير المنظمة وتنمية الإبداع الفردي والإداري.

ومن أهم المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية الإعلانات التي تعد من الطرق الشائعة في استقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى توصية العاملين الحاليين والتي تضمن البقاء في المنظمة لوقت أطول كما يظهرون ولاء ورضا أعلى، بالإضافة إلى وكالات الاستخدام، والمدارس والمعاهد، والجامعات والنقابات المهنية، وبرامج التشغيل والتدريب كلها مصادر خارجية تضمن استقطاب أفضل الموارد المؤهلة.

إلا أن المنظمة أدرى بنوعية المصادر التي تحتاجها في اختيار مواردها البشرية فتارة تحتاج إلى المصادر الداخلية من ترقيات وتنقلات، وتارة أخرى تحتاج إلى مصادر خارجية تضمن لها مسايرة التطور والتغير التكنولوجي والتقني حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وهناك مصادر أخرى يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة منها:

1/ استقطاب الموارد البشرية المؤهلة: تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات اللازمة لإدارة وتسيير الأعمال الإدارية.

يعرف الاستقطاب بأنه: «عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية تتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة وفق المواصفات التي تحددها الشركة»¹.

كما يعرف بأنه: «عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد والمهتمين، القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكل من أشكال المنافسة»².

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، إلا أن الاستقطاب يصعب تحقيقه إذا كانت الوظائف الشاغرة تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فعلى المنظمة تحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وترتكز عملية الاستقطاب على مجموعة من العوامل أهمها:³

¹ - مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2014، ص 115.
² - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2015، ص 47
³ - سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص106.

أ/ الإستراتيجية التنظيمية: تعتمد المنظمات على نوعين من الإستراتيجية التنظيمية إستراتيجية الاستقطاب الداخلي ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف العليا، وأي منهم من الممكن إعداده لبرامج تدريبية وتطويرية لوظائف أخرى مغايرة عن وظائفهم.

أما إستراتيجية الاستقطاب الخارجي تتبنى من خلاله المنظمة إستراتيجية التمايز، التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق، فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها، لذا فإن إنجاحها نحو استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من الخارج سيكون هو الأساس.

ب- الخصائص البيئية: تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها، فالبيئة العامة تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ، أما البيئة الخاصة تتمثل في الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والممولين... الخ.

وتؤثر جميع هذه المتغيرات على إستراتيجية جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، فالبيئة المستقرة والبسيطة نسبياً تركز فيها المنظمة على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية، من خلال سياسة الترقية وتدعيم العلاقة بالكفاءات في الداخل يضيف إليها استقرار بشكل آخر وهو الاستقرار في علاقات العمل.

أما في حالة عدم الاستقرار البيئي والتعقيد لابد من السعي للحصول على الموارد البشرية من الخارج، لأن البيئة المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف متنوعة وجديدة، هذه الوظائف تتطلب مهارات مختلفة عما هو متوفر في المنظمة.

ج/ خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة: تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية المؤهلة للوظائف العليا، أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة، فتعتمد المنظمة على إستراتيجية الاختيار من الخارج، أما الوظائف الروتينية

والتي لا تتطلب المهارات العليا فيتم توفير الموارد البشرية لمثل هذه الوظائف من داخل المنظمة، إما من خلال التنقلات أو الترقية أو المناوبة، يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بدرجات متباينة على المنظمات، وقد تسعى المنظمة إلى المقارنة بين كلا المصدرين الداخلي والخارجي واختيار المصدر الأفضل والأكثر فاعلية، إلا أنه وفي ظل التغيرات التكنولوجية تبقى المصادر الخارجية لها أهميتها لكل منظمة حيث تتعدد وتتوسع في خدماتها ووظائفها، ويبقى للإدارة العليا الصلاحية في تحديد كيفية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وكيفية الحصول عليها سواء من الداخل أو الخارج.

ومن خلال هذه المتغيرات تعتبر الموارد البشرية المؤهلة من داخل المنظمة أو خارجها الثروة الأهم فيها، باعتبارهم الأداة المنتجة التي لا تستغني عنها في أي نشاط اقتصادي أو اجتماعي، والتي تزيد فاعليتها وإسهامها في الإنتاج في حالات كثيرة من فاعلية عوامل الإنتاج الأخرى وإسهامها، ولكن هذه الثروة تتعرض للهدر حينما لا تؤهل مهنيًا حسب حاجات الاستخدام، إن الاهتمام بالموارد البشري يزيد من التطور المعرفي والتقني في مجال العمل الذي يستدعي المزيد من التأهيل الاختصاصي المناسب للأعمال المطلوبة.¹

وتختلف الموارد البشرية المؤهلة باختلاف القدرات العقلية والمؤهلات العلمية والمعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات التي تختلف حسب الجنس والعمر، والمستوى التعليمي والحالة المهنية وكل هذه الصفات تحتاج إلى تنمية شخصية المورد البشري تنمية شاملة متكاملة تؤهله للعمل المنتج.

ومن هنا فإن عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن

¹ - أنطون رحمة، تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، منشورات جامعة دمشق، سوريا، د ط، 2006، ص 38.

طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحانها.¹

2- الاختيار والتعيين: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية، فاختيار الأفراد يجب أن يتم وفق النوعية المهارات المطلوبة عن طريق الإعلان أو الترقيات أو المسابقات سواء من داخل التنظيم أو من خارجه.²

وهناك طريقتان للحصول على الموارد البشرية المؤهلة والملائمة للمنظمة الحديثة هما:³

ط1: الحصول على الموارد البشرية المؤهلة عن طريق الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك عن طريق المعرفة والخبرة بالكفاءات والشخصيات من ذوي الخبرات العليا وذلك عن طريق ترقية الموظفين السابقين في المنظمة، كما تعمل المنظمات على تطوير مهارات وخبرات الموظفين والإداريين والعاملين المتواجدين منذ فترة في هذه المنظمات، حيث تقوم هذه المنظمات بتطوير مهاراتهم وخبراتهم وترقيتهم.

* يمكن لهذه الطريقة أن تتوافق كثيرا مع موظفي المنظمة وعمالها وما يجعلهم يبدعون في تقديم أفضل الخدمات لزيادة الإنتاج، وبث روح التعاون والعمل ضمن فريق واحد، وخلق علاقات جيدة وملائمة ما بين الأفراد والإداريين مما يوفر المزيد من المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات، إلا أن ذلك يمكن أن يواجه بعض الصعوبات إذا كانت الأعمال الإدارية تتطلب خبرات ومهارات إدارية تفوق مهاراتهم الحالية.

ط2: الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والخبرات العلمية عن طريق المصادر والإعلانات الخارجية للشركات والمؤسسات، وذلك بهدف الحصول على موارد مؤهلة ملائمة من ذوي

¹ يوسف أبو الحجاج: مرجع سبق ذكره، ص 186.

² مراد ممدوح كامل: التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الوفاء، مصر، ط1، 2016، ص 581

³ محمد حكمت: مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، دار زمزم، الأردن، ط1، 2015، ص ص 111-

الخبرات والكفاءات العالية، وتوظيف الأفراد الذين لديهم القدرة على أداء الأعمال عن طريق الإعلانات أو توصية وتزكية الأفراد العاملين الحاليين بأفراد آخرين، أو الوكالات العامة والخاصة في البحث والحصول على الأفراد العاملين المؤهلين.

* إلا أن هذه الطريقة يمكن أن تستغرق وقت وجهد أطول في البحث عن الكفاءات الملائمة للعمل الوظيفي، فالطريقة الأولى هي الأنسب لأن الموظف السابق على الأقل يكون على خبرة ودراية ببعض الأعمال الضرورية التي تعتمد عليها المنظمة.

وهناك أساليب تتبعها المنظمة للحصول على الموارد البشرية المؤهلة، أهمها البرامج التدريبية الحديثة التي توفرها من وقت لآخر وفقا للتطور التكنولوجي، حتى تستطيع تحقيق التوافق والتوازن مع هذه التطورات وحسب حاجة مواردها البشرية من هذه الأساليب، ومدى مساهمتها في العمل الإداري، وتسعى المنظمة من خلال عملية التدريب إلى تحقيق هدف رئيسي وهو ضمان توافق الخطط التدريبية مع استراتيجيات عمل المنظمة.

ويمكن تقسيم أنواع البرامج التدريبية حسب الوقت (الزمن) إلى نوعين هما:

1- التدريب أثناء العمل

2- التدريب خارج وقت العمل

3- التدريب أثناء وقت العمل: يكون التدريب في موقع العمل تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل بها المتدرب، ليتولى عملية إرشاده وتوجيهه، ويجب على الموجه تعريف المتدرب بالعمل والإجابة على تساؤلاته، وتقديم بعض المعلومات اللازمة أو القيام ببعض الأعمال أمام المتدرب، ثم يتم بعد ذلك تكليف المتدرب بالقيام بالعمل بالشكل الجديد، بشكل تجريبي للتأكد من فهمه للتعليمات، ثم السماح له بالعمل بمفرده، مع بقائه مرتبطا بأحد المسؤولين ليجيب على أسئلته كلما احتاج الأمر إلى ذلك، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على إخلاص المدرب ومدى رغبته الحقيقية في توجيه المتدرب، ويلاحظ أحيانا أن بعض المدربين

يجمعون عن تأهيل الموظفين الجدد وعن تعريفهم بتفاصيل العمل من باب الأناية وضيق الوقت حتى لا يعرف غيرهم ما يعتبرونه خطأ أسرار العمل.¹

2- التدريب خارج وقت العمل: يتم هذا النوع من التدريب خارج أوقات العمل ويتم في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى وبتفاوت هذا الأسلوب ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات والأفلام التدريبية، ومن المفيد أن تتنوع أساليب التدريب لتلقى اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدي، الذي لا يتيح للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي فيما لا يتفق مع خبراته ولا مع مشاكل العمل التي يعرفها المتدرب أحيانا أكثر من المدربين الذين تميزهم الخبرة الإدارية.²

والتدريب سواء داخل العمل أو خارج مكان العمل يحقق أهمية بالنسبة للمنظمة والموظفين معا، حيث يهدف إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، كما يخلق اتجاهات داخلية وخارجية تساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها، أما على مستوى الموظفين فيساعد الأفراد في تحسين دورهم للعمل في المؤسسة وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم، كما ينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر لهم فرص للترقية والتميز وتطوير مهارات الاتصال وتخفيض حوادث العمل.³

أما حسب المكان فيمكن تقسيم أنواع التدريب إلى:

1- التدريب داخل المنظمة

2- التدريب خارج المنظمة

¹ محمد قاسم القربوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-174.

² المرجع نفسه، ص ص 174-175.

³ بلعور سليمان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12 و 13 ماي 2010. <http://www.shatharat.net>. تم الإطلاع عليه يوم 2018/01/03.

1- التدريب داخل المنظمة: ويتم على أساس فردي ضمن مجموعة من الموظفين، تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي يتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة، والتدريب داخل المنظمة يكون مطلباً عندما توجد فئات من الموظفين في حاجة إلى التدريب على الأعمال التي يؤديونها، ويمكن أن تتجه الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات الأربع التالية¹:

1/ نقص في الموظفين المدربين عن وظيفة ما.

2/ انتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من دائرة إلى أخرى.

3/ إدخال طرق ووسائل جديدة على العمل.

4/ نقص في القوى العاملة.

ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية هي أن التدريب يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من خطط تنمية الإدارة العامة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي الخسارة في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

2- التدريب خارج المنظمة: وهو انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في المنظمة التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة، دواوين الخدمة المدنية، وحدات التنظيم والإدارة، الكليات الجامعية، وغيرها من المراكز المتخصصة.

¹ - محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص ص 149-151

مما سبق يتضح أن التدريب يحقق للمنظمة والفرد مجموعة من الفوائد، فكلما ساهم التدريب في تحسين عمل الفرد وزيادة ثقته بنفسه وتوسيع معلوماته وزيادة مهاراته في أداء عمله، كلما ساهم ذلك في زيادة إنتاجية عمل المنظمة وارتفاع عوائدها وكفاءتها، كما يساعدها على تعزيز قدرتها على مواجهة التطورات البيئية والحالات الطارئة.

4- التحديات المعاصرة التي تواجه الموظفين في المنظمات الحديثة:

هناك الكثير من التحديات التي تواجه الموظفين في المنظمات الحديثة، سواء في القطاع الخاص أو في القطاع العام، ويمكن إجمال أهم تلك التحديات فيما يلي:¹

1- الحكومة الالكترونية: ELECTRONIC GOVERNMENT

تعتبر الحكومة الالكترونية من التحديات الإدارية المعاصرة المهمة، التي تواجه الموظفين في المنظمات الحديثة، كونها تقوم على استخدام التكنولوجيا ووسائلها المتعددة وتطبيقاتها المختلفة، وكوننا في عصر المعلومات Information age المعتمد بالأساس على هذه الوسائل التكنولوجية، وحتى تظهر المنظمة الحديثة في القطاع العام وتستمر وتتميز فهي بحاجة إلى التطور، وحتى تتطور وتتميز فهي بحاجة إلى دعم، وهذا لا يأتي إلا إذا واكبت هذه التكنولوجيا. فالتحول إلى الحكومة الالكترونية هو بحد ذاته تحد إداري، لذا يجب التعرف على أهمية استخدام التكنولوجيا للحكومة، ومراحل التحول من المنظمات الحكومية إلى الحكومة الإلكترونية ومعرفة الطرق التي تتعامل بها المنظمات الحديثة مع هذه القضية.

2- الأعمال الالكترونية: ELECTRONIC BUSINESS

تعتبر الأعمال الالكترونية من التحديات التي تواجه الموظفين في الإدارة المعاصرة، حيث أصبح بالإمكان القيام بأي عمل من خلال استخدام شبكات الحاسوب المتعددة، وأنظمة المعلومات المتعددة أيضاً، وتسخير كل خدمات تكنولوجيا المعلومات لخدمة هذا العمل حيث

¹ - ناصر جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 135.

لا توجد الآن أي مؤسسة إلا ولها موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية، وهذا بحد ذاته عمل إلكتروني يستخدم لأغراض ربحية وغير ربحية، ولو تصفحنا الانترنت لوجدنا ملايين المواقع الإلكترونية متعددة المجالات كلها تمثل أحد أوجه الأعمال الإلكترونية.

3- الإدارة الإلكترونية: ELECTRONIC MANAGEMENT

تعتبر الإدارة الإلكترونية من التحديات التي يتعامل معها الموظفون في الإدارة الحديثة، فكما هو معروف حتى تقوم بوظائف الإدارة فأنت بحاجة إلى التعامل مع الأفراد وجها لوجه، ومكان ومكتب، لكن كيف ستدير ذلك إذا أصبحت المعاملات تنجز إلكترونياً؟ والأعمال تدار إلكترونياً، والتجارة تمارس إلكترونياً والمنظمات تعمل افتراضياً، والتدريب والتعلم أصبح إلكترونياً.

4- عالمية الأعمال: GLOBALIZATION BUSINES

يقصد بعالمية الأعمال إكساب الأعمال طابع العالمية، وجعل نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً، والعالمية بهذا المعنى تشير إلى الانتقال من المحلي إلى العالمي، وهو ما يدفع المنظمات إلى تغيير الكثير من سياساتها وأهدافها وإجراءات عملها.

وبالتالي يتضح حجم التحدي الذي يجب على الإداريين التعامل معه في ظل هذا التسارع في وتيرة التغيير، والذي يجب أن يرافقه طول نفس لدى المنظمات الحديثة في التكيف والتوازن الذي تضمن معه بقاءً ونمواً مضطرباً.

5- المنظمات الافتراضية: VIRTUAL ORGANISATION

لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة والتقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا، حيث تستخدم المنظمات الحديثة التكنولوجيا وأدواتها، القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات وتوفرها بكثرة وبسرعة هائلة، ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمنظمة الافتراضية التي تتجاوز في نشاطها كل

الحدود المكانية والزمنية، وتعتبر المنظمات الافتراضية وكيفية إدارتها والتعامل معها من القضايا الإدارية المهمة التي ينبغي دراستها ومعرفتها، ومعرفة كيفية التعامل معها.

6- التعلم الإلكتروني: ELECTRONIC LEARNING

يعتبر التعلم الإلكتروني من التحديات الإدارية المهمة التي تواجه الموظفين، فكل منظمة أو مؤسسة بحاجة إلى تدريب عاملها الجدد والقدامى بشكل مستمر، كل مؤسسة تعليمية مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة إلى مواكبة التطور واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث أن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من المنظمات.

تشكل هذه التحديات مشكلاً إذا لم تعرف المنظمات الحديثة إجراءات وأساليب التعامل معها، وهو ما يدفعها إلى البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على مثل هذه التقنيات، حتى تستطيع الدخول في عالم الأعمال المعاصرة، لأن هذه التحديات لا مفر منها وإنما الحل البديل هو معرفة موقع هذه التحديات من إدارة المنظمات الحديثة، حتى تستطيع توفير الاحتياجات الضرورية للتعامل معها في بيئة أعمالها.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية المؤهلة هي محور العملية الإدارية في المنظمة الحديثة، التي تواجه بدورها مختلف التحديات المعاصرة الناتجة عن التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة الخارجية منها، والتي تدفعها للبحث عن الأساليب الفعالة التي تساعد على البقاء والاستمرار، ومن خلال هذه التحديات تعيش المنظمات الحديثة عالم من التغيير والتطوير المستمر تسعى من خلاله إلى استخدام العديد من الاستراتيجيات لمواجهة

هذه التحديات المختلفة، وهنا يبرز دور الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في تسيير وتجسيد هذه العمليات بفعالية، أي أن نجاح العمليات الإدارية يتوقف على مدى توفر المنظمة على موارد بشرية من شأنها أن تصنع التغيير وتساهم في تطوير الأعمال الإدارية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

الفصل الرابع

أساليب تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

تمهيد

أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

1- دور الموارد البشرية المؤهلة في عملية التغيير التنظيمي

2- الخطوات العملية لتفعيل التغيير التنظيمي ومراحله في المنظمة الحديثة

3- أساليب تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

4- مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

ثانياً: التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية

1- مجالات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية

2- دور العنصر البشري في عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة

3- عناصر التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة المصلحة البيومترية نموذجاً

4- معوقات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة

تمهيد:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات كثيرة ومعقدة أدت إلى ظهور مظاهر جديدة في المحيط الذي تعمل فيه المنظمات، خاصة تلك التي لها علاقة بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل الحديثة، ما جعلها تعيش في عالم من التغيير المستمر، وهذه التغيرات تحتاج إلى أساليب حديثة من جهة وكفاءات ومهارات فردية من جهة أخرى حتى تستطيع تسيير عملياتها الإدارية بنجاح، والتغيير التنظيمي أبرز هذه العمليات خاصة في المنظمات الحديثة الذي يتحقق من خلال تكامل الأدوار بين مختلف عناصر التنظيم. وسنحاول في هذا الفصل إبراز الأساليب التي تستخدمها المنظمات الحديثة من أجل تفعيل التغيير التنظيمي بالاعتماد على الكفاءات والموارد البشرية التي تتوفر في المنظمة.

أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

1- دور الموارد البشرية المؤهلة في عملية التغيير التنظيمي:

وفيما يلي بعض القضايا التي توضح تلك العلاقة الكامنة بين دور الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة¹:

1- الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة: من خلال:

* توضيح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.

* تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

1- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب، الأردن، ط1، 2009، ص ص 405-406.

2- الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي: من خلال:

- * لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- * لابد من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

3- العمل بروح الفريق حيث يضمن:

- * التمتع بروح عالية من المسؤولية وعرض تحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- * تحديد دور كل عضو وتوقعاته من زملائه.
- * تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- * المهارات المتعددة للموظف حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

4- ضرورة توفير قيادة واعية وبصفات مميزة: إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير التنظيمي، من خلال بناء الثقة من العاملين وتقديم النصح لهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.

5- إن تقييم الأداء والمهارات الجديدة والمسؤوليات نظام فعال لتخطيط عملية التغيير وترجمتها إلى خطة عمل حقيقية، وواقع عملي ومسؤوليات واضحة، والتي تعتبر من مهام المدير والقائد الناجح.

إن يتطلب التغيير التنظيمي جهدا إضافيا يتحدد في دور الموارد البشرية ذات القدرات والمؤهلات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تتضمن أساليب وخطط مدروسة مهنية وسلوكية قادرة على مساعدتهم في تحقيق عملية التغيير، من خلال تكييف وتوجيه

العاملين بمحيط العمل الجديد المتغير في المنظمة سواء شمل الأهداف أو الإستراتيجية أو طبيعة العمل.¹

وللقادة دور كبير ومهم في إقناع ومساعدة العاملين بضرورة وأهمية التغيير، لأن عملية التغيير ستؤدي إلى نتائج وأهداف ايجابية ستعود بالفائدة على المؤسسة عموماً وعلى الأفراد خصوصاً، ويكون للمؤسسة وضع مستقبلي ذو زيادة بالفاعلية وأن المحصلة النهائية ستكون هي التطوير والتنمية.²

أما علاقة المنظمة بالتغيير التنظيمي فتأخذ بعدين أساسيين من منظور تأثير الأول على الثاني كما يلي³:

فالمنظمة تلعب دوراً هاماً في إعاقة التغيير، ويتمثل ذلك في مقاومة المنظمة لأي فكر يدعو إلى التجديد والإبداع، فلو حاول فرد إدخال أي جديد على المنظمة أو تغيير أساليبها، فسوف يواجه الداعي للتجديد بمقاومة شديدة ورفض البرامج التغييرية رفضاً مباشراً من قبل المنظمات، ويكون التنظيم أشد مقاومة للتغيير الذي يفرض عليه من البيئة الخارجية.

أما البعد الثاني فيقوم على فرضية مؤداها أنه كلما زادت الكثافة التنظيمية زادت سرعة التغيير التنظيمي، وكل قرار يتم اتخاذه من المنظمة يؤدي بدوره إلى برامج تؤثر بشكل واضح في المجتمع، ويحدث داخل التنظيمات كثير من التغيرات التي تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، ويتطلب ذلك دراسة التغيير والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه.

1- فؤاد الشيخ سالم: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، ط1، 1995، ص 219

2- سعد عبد الصاحب عبد الهادي: إدارة التغيير وثقافة المؤسسات وأساليب مواجهة التحديات، مؤتمر استراتيجيات التميز في

المنظمات في بيئة متجددة، جامعة جدر اربد، الأردن، أكتوبر 2011/2012، ص 391

3- حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص ص 226-228.

ولكن ما يتضح من هذين البعدين هو إهمال دور القادة والمدراء في رسم خطط ناجحة لعملية التغيير، فالقائد الناجح هو الذي يجسد عملية التغيير وليس التنظيم ككل، لأن التغيير يمكن أن يكون جزئي يمس بعض الإدارات أو الأقسام، كما يمكن أن يكون كلي يمس التنظيم ككل، فمثلا لو وفرت المنظمة أجهزة إلكترونية جديدة وإدخال برامج الرقمنة على مختلف الوظائف في قسم من الأقسام فإن باقي الأقسام والإدارات تطالب بهذا التغيير، وهنا يخلق التنظيم نفسه نوع من الحركية والديناميكية في تغيير المنظمة ككل.

2- الخطوات العملية لتفعيل التغيير التنظيمي ومراحله في المنظمة الحديثة

2-1 الخطوات العملية لتفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

تعتبر المنظمة نظام حي وديناميكي ذات نسق يتأثر ويؤثر في عناصر المنظمة وإداراتها وأقسامها، ولما كان التغيير هو الانتقال من حالة راهنة يشوبها بعض السلبيات والنقائص إلى حالة منشودة تحقق ما يصبوا إليه القائمون على التغيير، فإنه وللوصول إلى هذا الأمر لابد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج تغيير إلى النجاح المطلوب والتي يمكن إجمالها بالخطوات التالية:¹

1- تحديد طرق وأساليب التنفيذ: تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل: هل سيكون التغيير من القاعدة إلى القمة أو العكس أو هما معا؟ هل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ هل سيمس إدارة محددة أو يشمل جميع المؤسسة؟

1- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: مرجع سبق ذكره، ص ص 123-125.

2- **تحديد زمن بداية ونهاية التغيير:** يحتاج أي برنامج تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية، بغض النظر إن كان برنامج التغيير سوف يتم بطريقة كلية أو جزئية، ويجب أن يكون تحديد الزمن يسمح بما يكفي للوصول إلى ما يصبوا إليه البرنامج.

3- **وضع خطة مفصلة للتنفيذ:** وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة بحيث يعرف كل رئيس أو موظف الدور المطلوب منه، مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة والنصيحة، وفي هذه المرحلة يمكن تفويض بعض المديرين ورؤساء الأقسام لتقرير كيف سيتم التنفيذ وفقا للأهداف العامة.

4- **تحديد دور المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم:** بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية، خاصة الإدارة العليا التي تعتبر العامل الرئيسي في نجاح أو فشل التغيير، وإن وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع.

5- **تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد:** وفي هذه الخطوة يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه، ومراقبة تقدم المشروع وفقا لجدول زمني محدد وميزانية مقرر، وكذلك قواعد التعامل لفريق العمل، خاصة بالنسبة لعملية تبادل المعلومات، وكذلك المشكلات وكيفية التغلب عليها حال حدوثها.

6- **صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم:** وجد أن الناس لا يقبلون حجة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء الصبغة الشخصية عليه وربط ذلك بأهدافهم أو وظائفهم.

7- **التأكد من مشاركة الغالبية فيه:** لابد في هذه المرحلة من إشعار العاملين بأنهم قادرون على تطويره وتعديله لتحقيق التغيير المطلوب، كما انه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره وتعديله لتحقيق المصلحة، ولذا يجب السماح للعاملين بإبداء الآراء والمشاركة وكذلك الاستماع إلى النقد، مع الحرص على وجود الوسيلة لإجراء التصحيح والتعديل.

8- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير: يجب أن يشعر القائمين على برامج التغيير بالتحفيز، وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم، سواء كانت بسيطة أو كبيرة، باستخدام الأساليب المعنوية والمادية، وذلك لأن المكافآت المختلفة تحفز مختلف الناس على التغيير المطلوب.

9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي: غالباً ما يحدث التغيير مقاومة وصراعا، والسبب أن الناس لديهم آراء ووجهات نظر مختلفة، وعليه يجب على القائم بالتغيير محاولة جعل الصراع أو المقاومة تظهر على السطح، مع محاولة معالجتها بالإقناع والتحليل من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية ايجابية.

10- بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم: باعتبار عملية التغيير عملية تعلم تقدم المهارات الفنية الدقيقة والمعلومات المفيدة للجميع، يجب حث الجميع على مناقشة ووضع أهداف وخطط التغيير، ومحاولة جعل الناس يشعرون ويقتنعون بأن التغيير عملية تعليمية، فالشعور ببناء القدرات والمهارات الجديدة يجعل من العاملين آداة فعالة لنجاحه والتغلب على ما يواجههم من عقبات وصعوبات.

من خلال ما سبق يتضح أهمية إدراك أي مدير أو قائد لخطوات برنامج التغيير الفعال، إلا أن هذه الخطوات لا تكفي ولا تعني في هذا العصر وخاصة المنظمات الحديثة عن الاستعداد للتغيير الجزئي أو الكلي، ومواجهة تحديات التغيير المختلفة بكل مهارة واقتدار، فإذا كان التغيير مفاجئاً، كيف سيتم تطبيق هذه الخطوات؟ وما هي الأساليب التي تتبعها هذه المنظمات للتقليل من مظاهر مواجهته مقاومته من طرف العاملين؟

2-2- مراحل تطبيق عملية التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

تعد قضية التغيير التنظيمي القضية الأولى في عالم المنظمات الحديثة، عالم المتغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، حيث أن الإنسان وسيلة وأداة وهدف للتغيير حتى يصل إلى أهدافه الإنسانية ويصل إلى غايته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويسعى القائمون بإدارة الموارد البشرية من جهة وإدارة التغيير من جهة أخرى وبعمل متكامل ومتناسق، البحث عن الأساليب التي تساعدهم في تفعيل التغيير التنظيمي ونجاحه، ومن المراحل الشائعة في حدوث عملية التغيير مما يلي:

1- مرحلة التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويعرف بأنه: "التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، ويبدأ بتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحديد العناصر المادية والبشرية اللازمة على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة".¹

تخطيط الموارد البشرية: هو "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".²

والتخطيط الاستراتيجي: هو "خطة طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها، مع الأخذ بالاعتبار التهديدات والفرص البيئية والإمكانيات المتاحة".³

1- رافدة الحريري: مرجع سبق ذكره، ص 56.

2- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، مصر، ط1، 2013، ص 140.

3- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص 146.

ولتفعيل عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة تحتاج إلى إتباع الخطوات التالية¹:

- ❖ وضع أهداف التغيير: من خلال إشراك الأفراد والجماعات في رسم هذه الأهداف والتخطيط لها وتنفيذها على أن يكون الهدف واضحاً ومحدد وقابل للقياس.
- ❖ دراسة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليلها والبحث عن المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- ❖ وضع خطة التغيير والتي تحتاج إلى وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها.
- ❖ إقرار الخطة واعتمادها من الإدارة العليا في المنظمة، مع شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين وفوائده المادية والمعنوية لأن تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- ❖ تنفيذ خطة التغيير حيث تحتاج هذه الخطة إلى توفر موارد بشرية ومادية وفنية تساعد على تنفيذه، من خلال معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي حتى لا يواجه بالمقاومة من مختلف مراكز التنظيم.
- ❖ متابعة الخطة وتقييمها من خلال التركيز على الدور الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

إن مدير المنظمة الناجح يتوقع الحاجة إلى التغيير قبل الوقت المطلوب بزمن مناسب، حيث يعمل على تشخيص طبيعة التغيير المطلوب، ويعمل بحذر على اختيار عدد من البدائل تعمل على تطوير عمل المنظمة، كما يعمل على البحث عن أسرع وأكفأ الطرق للتغلب على المشاكل والعقبات التي قد تطرأ عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى أثناء عملية التغيير، ومن المعروف أن كل عملية إدارية تمر بالتخطيط والتحضير الجيد تؤدي إلى في النهاية إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

1- أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

إن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على قدرة وجاهزية المنظمات الحديثة على إتباع خطوات أساسية من شأنها أن تسهم في نجاح هذه العملية المعقدة، وحتى تحقق هذه المنظمات الأهداف المرجوة من عملية التغيير يجب عليها إتباع الخطوات الآتية:¹

الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير حيث في البداية تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها، والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير من أجل خلق بيئة آمنة للتغيير، من خلال البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نثق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما أن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير ولا بد من إقناعها بهذا التغيير ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

الخطوة الرابعة: الانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق بمجرد الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا للتغيير، وإقناع العاملين به وترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية لعملية التغيير، ويجب تخصيص الوقت الكافي للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة نتائجه.

1- المرجع السابق نفسه: ص 36-37.

يعتبر أسلوب التخطيط من الأساليب التنظيمية الأساسية لنجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ذلك أن التخطيط يحتاج إلى توفر عاملين رئيسيين: يتمثل الأول في دعم الإدارة العليا لعملية التغيير، أما الثاني فيتمثل في وجود فريق عمل متكامل يستطيع وضع خطط استراتيجيه لتنفيذ عملية التغيير، مع الأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، إلا أن التخطيط وحده لا يسير عملية التغيير التنظيمي وإنما يحتاج إلى نوع من التنظيم والمتابعة والتقييم حتى يحقق الأهداف المرجوة داخل المنظمة ولا يقابل بالرفض من طرف موارد المنظمة وإدارتها وأقسامها.

2- مرحلة التنظيم: يعرف سايمون: Simon التنظيم بأنه "أنماط سلوكية وعملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام، وتحديد السلطات من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة"¹.

والتنظيم كما عرفه هنري فايول Henry Fayol "وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير، من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف"². أما فيما يتعلق بأسلوب التنظيم لدعم عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، فيعتبر "الإطار الذي بموجبه يتم ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير، وبالتالي تحقيق أهدافه" ويضم التنظيم الإداري لعملية التغيير التنظيمي العناصر التالية:³

- ❖ الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير والمنظمة ككل، من خلال دراسة إستراتيجية العمل بالمنظمة وتقديم التصورات التنظيمية الخاصة بها.
- ❖ الأفراد أو فريق العمل في المنظمة: والاهتمام وتدريبهم وتأهيلهم للاندماج في سوق العمل، وإعداد التقارير التفصيلية والتوصيات الضرورية لتحسين مستوى الأداء.

1- محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف، الأردن، ط1، 2015، ص 95.

2- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعترف، الأردن، ط1، 2015، ص 69.

3- فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 175.

❖ الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة لدعم عملية التغيير من خلال اقتراح هياكل تنظيمية جديدة مناسبة لتسهيل سير العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

❖ النظم والإجراءات والطرق والمراحل المخططة لعملية التغيير وتقديم المشورة لأجهزة المنظمة، فيما يخص الأسلوب الأمثل لمراجعة التنظيمات الإدارية والتعاون في إعداد المقترحات بشأنها.

❖ الهيكل والأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين وإشعارهم بعملية التغيير وتحديد المستويات لكل فرد لتنفيذ عملية التغيير.

يعتبر كل من التخطيط والتنظيم عملية منهجية لتفعيل وتجسيد عملية التغيير التنظيمي، إلا أن هذه الأساليب وحدها لا تكفي لنجاح عملية التغيير، فتلجأ إدارة المنظمات الحديثة إلى أساليب أخرى لتفعيل هذه العملية تهتم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها القدرة على تفعيل التغيير باعتبارها العامل الأساسي والمحرك الرئيسي للعمل.

3-أساليب تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة: تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة على العديد من الأساليب التي تساعدها على تفعيل عملية التغيير التنظيمي، كما تحتاج إلى كفاءات بشرية من شأنها أن تسهم في تفعيل هذه العملية ونجاحها، ومن أهم هذه الأساليب: أسلوب التحفيز، أسلوب التدريب، أسلوب تقييم الأداء.

3-1-أسلوب التحفيز: تعتبر الحوافز العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، باعتبارها المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد، باعتبارها وسيلة

لإشباع حاجاته التي تحركه، بمعنى آخر فإن الحوافز هي " مجموعة من العوامل التي تعمل على التأثير على سلوكيات الفرد من خلال إشباع حاجاته"¹.

ويقصد بالحوافز "دراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوفر هذا عند شخص آخر، أو للشخص نفسه في أزمنة أخرى، وهناك الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين بها لتحقيق الرضا لديهم، وأول من ركز على الحفز أصحاب المدارس السلوكية"²، لذا فإن إدارة الموارد البشرية من خلال أسلوب التحفيز تساعد على دعم عملية التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مجموعة من المتطلبات أهمها³:

- زيادة الأجر والمكافآت وهي التي تدفع إلى الإبداع والابتكار والبحث عن التغيير وعدم مقاومته
- إرضاء العاملين والاحتفاظ بهم عن طريق تحفيزهم ومكافئتهم.
- ربط نظم الحوافز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء (الترقيات).
- مكافئة الرؤساء والمديرين وتطوير موظفيهم عن طريق توفير فرص للتدريب والترقية.

ولكن لا يمكن أن تنتج الحوافز والمكافآت لوحدها عملية التغيير خاصة إذا كان الأشخاص القائمين بهذه العملية يفتقدون الخبرة والمعرفة اللازمة التي يحتاجونها لتنفيذ التغيير، كما أن بعض الموظفين هدفهم الرئيسي هو الزيادة في الأجر أو المكافأة دون البحث عن سبل أفضل للحصول على ذلك مرة أخرى، لذلك ينبغي أن يرتبط نظام الحوافز بأساليب أخرى لتفعيل عملية التغيير التنظيمي كما أن عدم التصريح بالحوافز منذ البداية من شأنه ألا يسهم في تفعيل التغيير لأن هناك من الموظفين من لا تمسه هذه الحوافز ولا تحقق له شيئاً سواء المكافئة أو الترقية .

1- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2001، ص 299.

2- محمد عزت الحلالمة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، الأردن، ط1، 2010، ص 169.

3 مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار وائل، الأردن، ط1، 2014، ص 83.

3-2- أسلوب التدريب: يعرف التدريب بأنه: "زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها"¹.

والتدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة"².

والاحتياجات التدريبية: "هي مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حضورها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، لذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء"³.

(ويبدأ التخطيط العملي للتدريب الإداري بالتعرف على الاحتياجات التدريبية، باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين، وبدون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة سليمة يصير التدريب غير مجد ويصبح مضيعة للوقت والجهد والمال)⁴.

تولي المنظمات الحديثة أهمية متزايدة للتدريب وإن تباينت من منظمة إلى أخرى تبعا لدرجة التقدم والرقي في المجتمع، ومن الواضح أن المجتمعات المتقدمة تهتم بأنشطة التدريب أكثر من تلك المجتمعات التي هي أقل نموا وتطورا، ومن الطبيعي أن التدريب يحظى برعاية

1- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

2- نعيم إبراهيم الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 239.

3- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، ط1، 2011، ص 102.

4- جمال وهبة نصر: العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، أوراق ووقائع مؤتمر أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 1997، ص 312.

أكبر في المجتمعات المتقدمة، فقد توصلت هذه المجتمعات بالتجربة العلمية أن التدريب يحسن أداء القوى العاملة وبالتالي يفتح مزيداً من الآفاق والتطور والتغيير والرقى¹.

وتتبع المنظمات الحديثة أسلوب التدريب لتجسيد عملية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف التالية²:

1- تحسين أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

2- يمكن التدريب من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أي مواكبة التغييرات التنظيمية الحديثة التي دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التغيير الحديث.

3- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه ومراقبة مستمرة من مرؤوسه وبذلك يوفر وقتهم، ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة أي تغيير المنظمة عن طريق تدريب العاملين بها.

4- يحسن التدريب خدمات المنظمة ويغيرها من الوضع الراهن إلى البحث عما يواكب التطورات الراهنة، مما يعكس صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

5- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، ويحقق الاستقرار الوظيفي في المنظمة، ويكسبها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بعمله على أكمل وجه

1- باسم الحميري: التنمية الإدارية - الأدوات والمعوقات - دار حامد، الأردن، ط1، 2012، ص 88.

2- طاهر محمود الكلالدة: المرجع السابق نفسه، ص 101-102.

يمكن، ويؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافئة، إما بزيادة الراتب أو ترقية أو مزايا أخرى، وهكذا يقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

ومن المؤكد أن المنظمات الحديثة في ظل التحولات قد أدركت أهمية العنصر البشري من خلال الإعداد الجيد لكافة القيادات المسؤولة عن إدارة هذه المنظمات بمستوياتها المختلفة، باعتباره العنصر الوحيد الذي يعمل على تأييد وتفعيل التغيير التنظيمي وفقا لهذه التحولات المعاصرة ولعل أهمها¹:

* الوعي المتزايد بحتمية التغيير المتسارع والشامل، وأهمية القدرة على استيعابه والتحكم فيه بالتخطيط والابتكار.

* ثورة المعلومات والاتصالات، وما أحدثته من تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة وأنواع الوظائف، وإحداث أنواع جديدة من العمل.

* سياسة الانفتاح الاقتصادي والأخذ بآليات السوق الحر، تتطلب العمل على إثراء قدرات الموارد الإدارية، لاستيعاب النظم وأساليب العمل الحديثة التي تتلاءم مع التحولات الجديدة.

وتضع المنظمة الحديثة فريق عمل خاص يتولى عملية التغيير التنظيمي تحت قيادة مدراء أو قادة أو مسؤولين مدربين ومؤهلين تأهيلا رفيعا وذوي خبرة كبيرة بالإضافة إلى حملهم ترخيص لمزاولة المهمة إذا لزم الأمر وتصادق عليه الإدارة العليا بموافقة فريق العمل².

مما سبق يتضح أن أسلوب التدريب من الأساليب الناجحة لتفعيل عملية التغيير التنظيمي، إذ يحقق مجموعة من الفوائد للفرد والمنظمة، حيث يضمن للفرد المزيد من الثقة بالنفس بتوسيع

1- جمال وهبة نصر، مرجع سبق ذكره، ص 312.

2- وليام ر. تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد حمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، د ط، 1990، ص 26.

معلوماته ومعارفه وزيادة مهاراته في أداء عمله، كما يحقق له درجة أعلى من الرضا الوظيفي عند النجاح في تنفيذ خطط المنظمة، فالتدريب يجعل الفرد يبحث دائماً عن الأحسن وبالتالي التغيير والتحول من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى أحسن منها.

فعلى المنظمات الحديثة ومن حين لآخر أن تجعل عملية التدريب عملية مسطرة لتنمية قدرات مواردها وتطوير معارفهم، خاصة إذا توفرت لديهم الدافعية الأساسية لدفع المنظمة إلى مواكبة التطورات والتغيرات والتحولات المتسارعة.

3-3- أسلوب تقييم الأداء: تعرف عملية الأداء بأنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"¹.

(تشير عملية تقييم الأداء إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً، ضعيفاً متدنياً، مرتفعاً أو مقبولاً أو مرض أو غير مرض في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدرج كما يعرف في علم القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقاومة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه، ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير)².

أو هي عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية، ليتم بموجبها قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات زمنية محددة مسبقاً حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة كفاءته ونشاطه وسلوكه³.

1- هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، دار الرابية، الأردن، ط1، 2014، ص 181.

2- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق - دار جرير، الأردن، ط1، 2013، ص 116.

3- عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة، مصر، ط1، 2008، ص 270.

إن تقييم الأداء هو عملية مستمرة لقياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء معياراً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز.

إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي من خلال أسلوب تقييم الأداء يتم من خلال¹:

- ❖ تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء من خلال وجود أنظمة تطبقها المنظمة لتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي وعادل ويظهر نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- ❖ مشاركة العاملين في وضع معايير الأداء ولها صلة وثيقة بأداء العاملين.
- ❖ أن تكون معايير الأداء جماعية أي تعكس أداء فريق العمل وليس الفرد.
- ❖ استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل وغيره.
- ❖ أن يكون تقييم الأداء مستمراً أو معتمداً على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيه، لأن ثقافة المنظمة لا يمكن تجسيدها مادياً وإنما يمكن ملاحظتها من سلوك وممارسات وتصرفات الأفراد العاملين.

ويتجسد هدف تقييم الأداء في أي منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية عن أداء مواردها البشرية، بما يخدم استمرارية عملية وتطوير المنظمة وتحسين هذا الأداء وتحقيق فاعلية المنظمة عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فبين فيما إذا كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية، ومن هنا نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع وأن تقدم المنظمة له سلع وخدمات ذات جودة عالية فالتقييم يكشف حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار².

1- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة لجامعة القاهرة، مطبعة العشري، مصر، ص 159.

2- عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 366.

وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الهامة في المنظمات الحديثة، إذ لا بد أن تعتمد على الأساليب السابقة مجتمعة حتى تتفعل وتتجسد عملية التغيير التنظيمي فيها، والتي تحتاج إلى تكاتف الجهود وتكامل مختلف الأقسام والإدارات، كما أنها تحتاج إلى خبراء ومستشارين يساهمون بشكل فعال في نجاح هذه العملية، من خلال خبراتهم ومؤهلاتهم ومعارفهم العلمية والعملية في الجانب الإداري، كما أن الموارد البشرية على اختلاف اختصاصها أصبحت قوة تنافسية في كثير من المنظمات ومن خلالها يتم تفعيل الطاقات الكامنة لدى العاملين وتعتمد على مبادئ أساسية في تسيير العمليات الإدارية وهي كما يلي:

*المبادئ الأساسية لتفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة: تحتاج المنظمات الحديثة إلى مبادئ وقاعد أساسية تعتمد عليها إذا أرادت تفعيل عملية التغيير التنظيمي وهي بمثابة عوامل دافعة لنجاحه وتحقيق أهداف المنظمة وتتمثل هذه المبادئ في:

1- دور الكفاءات البشرية في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

تتأثر عملية التغيير التنظيمي بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وقناعتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في نفس الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهاراتها كجزء من عملية التغيير نفسها، فعملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي وإشراكه للعاملين وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير، التي تقوم بتعديل خلفيات الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وتغيير سلوكهم في المؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية¹.

¹ - إدارة التغيير والموارد البشرية تم الاطلاع عليه يوم 2018/05/03 www.ituarabic.org https://arm.wikibooks.org

(ومنذ عشر سنوات تغير منطق دور الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات¹) ، وتجدر الإشارة إلى السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية والموظفة في المنظمات، بحيث يكون الاتجاه نحو التغيير فعالاً ومثمراً، وهذا لا ينفي توافر عناصر بشرية مؤهلة وفاعلة، ولكن المرغوب هو زيادة وتعظيم هذه العناصر ولعل أهم هذه السمات والخصائص ما يلي²:

- أن يتصف الأفراد بقيم صالحة بناءة مثل قيم الولاء والانتماء والوفاء وحب العمل والاحترام والصراحة والنزاهة والأمانة والصدق والتعاون والالتزام والانضباط، وهي قيم يمكن أن تنمو معها قيما إدارية ومهنية جيدة.

- أن يتحلى الأفراد بصفات المبدأة والمرونة وقبول المخاطر والتحدي وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس والاعتذار عند الخطأ والقدرة على ضبط الانفعال وأن يتسموا بمهارات الابتكار والتفكير التحليلي.

- يجب أن تدرك موارد المنظمة أهمية الوقت العمل وأهمية وجدولته والالتزام بجدوله، وأن يجعلوا من ساعات العمل منتجة وليست ضائعة، فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الانصراف منه ولا تسويق أو تأجيل، ولا تأخير في تنفيذ القرارات.

- أن يتحلى المديرين والرؤساء بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

¹ - رحيم حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، تم

الاطلاع عليه يوم 2018/05/30-dz-pdf.webreview.www

2- أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص ص 479 - 480.

- أن يهتم القائد بالموظف باعتباره إنسان وليس كمجرد آلة، وأن يحرصوا على تكوين علاقات إنسانية وتنميتها مع مرؤوسيهم وزملائهم، رؤساء يثقون بمرؤوسيهم وبقدراتهم ومهارتهم، ويحسنون استغلال سلطاتهم في اتخاذ القرارات وحل النزاعات.

- أن يراعي الرؤساء الفروق الفردية بين العاملين والفروق بين الجنسين في القدرات والميول والاتجاهات، ويتحروا الموضوعية في القرارات والتعيينات وتقييم الأداء وتعزيز الحوافز والنقل والترقية، وألا يميزوا بين الناس بحسب الجنس أو الدين أو الفرق.

- أن يتحمل الرؤساء المخاطر ويتحملوا تحديات التغيير وتبعاته.

وقد ألم زاهر عبد الرحيم عاطف مجل هذه السمات في ثلاث سمات رئيسية يجب توفرها في موارد المنظمة من رؤساء ومدراء وقادة وموظفين والتي لها تأثير واضح على إحداث عملية التغيير وتفعيلها، وتتمثل في¹:

1- نجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال المشاركة الفعالة للأفراد القادرين على إدارة وقيادة عملية التغيير بفعالية.

2- الرغبة في تحقيق الذات والتطوير وبلوغ الأهداف المخططة والنتيجة عن القيم المتفق عليها داخل المنظمة.

3- الكفاءة والاستعداد للتعلم والانضمام إلى مجموعة العمل بروح الفريق يسمح بالقدرة على الإدارة الذاتية.

كما تتمتع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بمجموعة من الخصائص، والمتمثلة في كونها عملية إستراتيجية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد

1- زاهر عبد الرحيم عاطف: هندسة المنظمات، دار الرياء للنشر، الأردن، دط، 2009، ص 200.

بشكل مستمر، بهدف تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية باستمرار، وهذا ما يحقق التأقلم مع التغيرات الخارجية التي تحتاج إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة تساعد على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات المختلفة في البيئة التنظيمية.¹

إن هذه السمات قد لا يكون لها الأثر المستهدف خاصة إذا كان المناخ التنظيمي غير ملائم لتحرير الطاقات والأداء الفعلي للموارد البشرية، ولهذا يتعين على المنظمات الحديثة إعادة النظر في العديد من هذه الصفات، خاصة في تفعيل دور الموارد البشرية المؤهلة والكفاءات وإشراكها في عملية التغيير، لأن هذه الأخيرة لها القدرة على تفعيل التغيير من خلال الإبداع والطاقات الفكرية وهو التحدي الجديد أمام المنظمات الحديثة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة ونشر ثقافة المعرفة وتوفير فرص تنمية المهارات عن طريق التعلم والتأهيل والتخصص.

تتجسد عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من خلال تغيير في الرؤى والاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها المنظمات الحديثة في تحقيق الأهداف، وتعتبر المعرفة والمعلومات والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر، (لأن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أعلى ما تملكه المنظمات وأهم ما لديها من موجودات، فوجود التكنولوجيا وحدها لا يكفي لتحقيق الأهداف وإنما يحتاج ذلك إلى إطارات بشرية مؤهلة تستطيع التحكم في التطورات التقنية)².

ومن هنا فإن عملية التغيير التنظيمي تستلزم توفر دور فعال للموارد البشرية المؤهلة حتى تتفعل هذه العملية وتحقق الأهداف المرجوة، لأن دورها يكمن في تفعيل التغيير بنجاح وتغيير

1- حسين برقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 96.

2- منصور عيسى: طرق حفز العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

أشكال المنظمة وأشكال العمليات الوظيفية، ونتيجة لذلك فإن طبيعة الأعمال وطريقة العمل الذي يقوم به الفرد قد تغير أيضا.

ويرى: W. Bennis أن (المنظمات الحديثة يجب أن تعتمد على وجود أفراد أذكاء وبارعين لكي يكون منتجا مثمرا ويركز على دور الموارد المؤهلة ذات الكفاءة والقدرة على الإبداع في تسيير شؤون المنظمة كما يقترح سمات خاصة لنجاح القائد):¹

- القادة الناجحون لديهم إدراك وتقدير كاف لحاجتهم إلى التغيير بدون خوف أو تهديد
- يؤكد القادة على أن المسؤولين يمكن الوصول إليهم.
- لديهم أساس قوي ومحدد لأهداف وصورة المنظمة مستقبلا باستمرار
- يجب أن يكون القائد ايجابيا وراضيا عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتمد في حدوث التغيير وأهميته.
- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغارا في السن، ويفعلون القليل إذا كانوا كبارا.
- القادة يولدون الثقة في الآخرين.
- لا يقتصر إبداع القادة على الصورة المحددة للمنظمة، بل يجب أن يكون للصورة معنى ومغزى.

يلاحظ أن هذه السمات والصفات عالية التميز لقادة المستقبل، والمنظمات الحديثة يجب أن تتوفر على مدراء لهم القدرة على حسن التسيير والتخطيط والإبداع في تطبيق الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى التأثير الفعال على المرؤوسين ومحاولة كسب ثقتهم وولائهم، وتكمن أهمية دور المدراء في المنظمات الحديثة باعتبارهم موارد تنظيمية في:²

¹ سيد محمد جاب الرب: القيادة الإستراتيجية: دار الكتاب، مصر، د ط، 2012، ص 21.

² المرجع نفسه، ص ص 59- 60.

1- أن المدراء يعتبرون الموارد التي تستخدمها المنظمة نحو تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن القرارات الإستراتيجية، تؤخذ عن طريق مديري الإدارة العليا، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق الأهداف، وهكذا فإن العنصر الحاكم في النجاح التنظيمي هو وجود فريق للإدارة العليا والذي تتوافر له أعظم وأفضل المهارات الإدارية.

2- إن المدراء يستخدمون مواهبهم وتميزهم عندما يتخذون القرارات الإدارية والتي ترتبط بكفاءة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

3- للمدراء تأثير كبير على ثقافة المنشأة، لأن قيم المدير تكون عاملا هاما في تشكيل المنظمة المعتمدة على القيم، كما أن لهم تأثير على الأنشطة التنظيمية والأداء التنظيمي والدرجة التي يؤثر بها المدراء على أداء المنظمة.

4- بالإضافة إلى تحديد مبادرات إستراتيجية جديدة فإن مدير الإدارة أيضا يضع الهيكل التنظيمي الملائم ونظم الكفاءات في المنظمة، مما يؤثر في الممارسات الإستراتيجية التي يتم القيام بها عند تنفيذ طرق متنوعة للاستراتيجيات.

إن المنظمات الحديثة تحتاج فعلا إلى قادة ومدراء أكفاء حيث ترفع خبرة القادة الاستراتيجيين ومقدرتهم على التسيير، وجودة القرارات المتخذة إلى الأداء المتميز للمنظمات وتصبح موردا لتحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم، خاصة إذا كان عملهم ذو قيمة وتميز لا يمكن تقليده وهو ما يضيفي على المنظمات الحديثة صفة الريادة والتميز.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين المدير الناجح والقائد الفعال حيث عكف بعض الباحثين أمثال وارن بينس Warren Bennis عالم الإدارة المعروف إلى أن :

المدير يكافح ليترك الأعمال اليومية الروتينية ليصعد إلى عالم القيادة، وهم ينظرون من أعلى إلى العاملين معهم، بينما ينظر القائد إلى أعلى إلى المستقبل، فالمدير يحرص على الكفاءة ويطبق القواعد والإجراءات ويحافظ على الوضع القائم، بينما القائد يركز على تحدي

القواعد والإجراءات ويحرص على الفعالية. كذلك يعتقد الكاتب الأمريكي الشهير كوتر Kotter أن المديرين أناس يخططون ويضعون الموازنات وينظمون ويراقبون، أما القادة يوجهون ويغيرون ويديرون التغيير في المنظمات ويحفزون العاملين.¹

ويعتبر المدير المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدونه لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة سواء مادية مثل الأرباح أو معنوية مثل القرارات،² والجدول الآتي يوضح الفرق بين القائد والمدير (الرئيس):

جدول رقم (02) يوضح الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير (الرئيس)
-يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي	-يستمد قوته من السلطة
-الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته	-التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة
-السلطة هنا من النوع غير الرسمي	-السلطة هنا من النوع الرسمي المقنن
-جوهر القيادة هو العلاقات الداخلية بين الأفراد	-بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف
-القيادة هي أحد وظائف المدير	-الإدارة (الرئاسة) مفهوم اشمل من القيادة
-سلوكه: - يدرّب وينصح يفجر الحماسة	-سلوكه: - يدفع ويأمر يثير الخوف
-يعتمد على الثقة وحسن النية يحل المشاكل	-يعتمد على سلطته يعرف كل الإجابات
-يستشير ويطلب النصيحة ويفجر العمل الجماعي	-يوجه الجهد الفردي
-يطلب المعونة من جماعته	-يضع كل الأهداف والمعدلات

المصدر: مجدي نويري: محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة الجزائر، 2011/2010، ص ص 53-54.

¹ - عبد الباري درة: تنمية القيادات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - مروان أسعد رمضان وآخرون: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت لبنان، ط1، دس، ص 56-57.

من خلال التباين الواضح بين القائد والمدير يتضح أن المنظمات الحديثة تحتاج إلى قائد فعال تعتمد عليه في تطبيق برامج التغيير التنظيمي، وتحقيق فعاليته انطلاقاً من فكرة أساسية مفادها أن كل منظمة تتوفر على مدير ناجح، ولكن ليست كل منظمة تتوفر على قائد فعال، وهنا يبرز دور المنظمات الذكية على غرار باقي المنظمات التي تمزج بين الإدارة والقيادة، فلكل منهما دور في تطوير عمل المنظمة، وهما وجهان لعملة واحدة يكمل كل منهما دور الآخر في تطبيق الأعمال الإدارية، ولاسيما عملية التغيير التي تحتاج إلى التكامل والاتصال بين مختلف عناصر التنظيم وهنا يبرز دور القائد الفعال في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

2- دور القائد الفعال في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

هناك دراسات عديدة أثبتت أن هناك خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد الفعال من أجل التعامل مع التغيير المستمر وتجسيده في المنظمة الحديثة بفعالية وتمثل المبادئ الخمس في ما يلي¹:

1- الهدف الأخلاقي: أن يعمل القائد بنية العمل الايجابي وتحسين الظروف حتى يلمس الجميع الهدف الأخلاقي من التصرفات والأعمال التي يقوم بها، حيث يعتمد عليه في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافه.

2- فهم عملية التغيير: إن فهم وإدراك عملية التغيير هي الفكرة التي يعتمد عليها القائد الفعال قبل الشروع في عملية التغيير، باعتبارها عملية شديدة التعقيد تحتاج إلى الأفكار الذكية التي يجيد بها تقدير الصعوبات التي قد تواجهه أثناء محاولة تطبيق عملية التغيير، وهنا فالقائد الفعال والذكي من يحاول إشراك فريقه في عملية التغيير والأخذ بأفكارهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

3- بناء علاقات اجتماعية مع كافة أفراد المنظمة: فكلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، فالقائد الفعال من يملك

¹ - خضر مصباح الطيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 164-167.

مهارات مناسبة لبناء علاقات ايجابية لأن عملية التغيير لن تتجح إلا بتكامل عمل الفريق ومختلف عناصر المنظمة ككل، فالتغيير يحقق أهداف المنظمة وليس أهداف الفريق وحده.

4-إنشاء المعرفة ومشاركتها: من أهم أدوار القائد الفعال في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة.

5-خلق التماسك: في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط.

تعتبر هذه المبادئ فعالة خاصة إذا كان القائد يشرف على فريق متكامل ومتواصل، تعتمد عليهم المنظمة في تحسين ظروفها وتحقيق أهدافها، إلا أن هناك من المنظمات من لا تتوفر على القائد المناسب لإدارة عملية التغيير، كما أن هناك من القادة من لا يملك القدرة على التأثير في الفريق ولا تتوفر فيه المبادئ الأساسية لتسيير عملية التغيير، كما أن هناك من الموظفين من لا يتفاعل مع عملية التغيير، وبالتالي القيادة وحدها لن تكفي لنجاح عملية التغيير في المنظمة فهناك عوامل عديدة تساهم في تفعيل وتجسيد عملية التغيير حتى لا تقابل بالواجهة والرفض من طرف الأفراد في المنظمة، التي تحتاج دائما إلى التعاون والتماسك والتواصل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

3- عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل¹:

❖ دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير التنظيمي مما يضمن له الاستمرار وتحقيق النتائج.

❖ توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

❖ وجود وكلاء أو خبراء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.

❖ إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

❖ شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه للأفراد العاملين بالمنظمة.

❖ بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

❖ عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.

❖ معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

❖ تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

❖ توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

لقد وضع الكاتب دوغلاس سميث Douglas Smith عشر مبادئ يجب إتباعها من قبل

المديرين للتعامل مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي²:

1- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.

2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين

لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين تساعد في سرعة إحداثه.

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

2- محمد بن يوسف النمران العطيّات: مرجع سبق ذكره، ص ص 120 - 121.

3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة وتزويد العاملين بال نشرات والكتيبات لاستخدامها كمرجع ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي كونها مؤسسات مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها.

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعلمي وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغيرات الجديدة.

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأمور فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معهم.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره وقشوره.

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه.

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه.

مما تقدم يمكن القول أن ممارسة هذه الخطوات بمهارة سوف يقلل من مقاومة التغيير، وهو ما تسعى الإدارة إلى تجنبه أثناء حدوث التغييرات في كافة المستويات الإدارية، إلا أنه من البديهي أخذ الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بعين الاعتبار، لأن

العامل إذا لم يشعر بالارتياح والرضا داخل المنظمة سوف يقاوم ويرفض هذه التغييرات على مختلف مستوياتها.

إن دور إدارة الموارد البشرية في حدوث التغيير التنظيمي في المنظمة، لا يتوقف على مجموعة من الأساليب والخطوات المتبعة فحسب، بل يحتاج إلى تكامل وتناسق مختلف الإدارات والأقسام، كما أن دور المستشارين والخبراء في إدارة ما يساهم بشكل فعال في نجاح عملية التغيير التنظيمي، من خلال المؤهلات والخبرات العلمية والعملية التي يتمتعون بها في الجانب الإداري.

ورغم تكاثف الجهود وتناسق وتكامل مختلف الإدارات والأقسام لنجاح عملية التغيير التنظيمي، إلا أن هناك في بعض الأحيان رفض مطلق ومقاومة من طرف الموظفين لهذه العملية، حيث تواجه المنظمات الحديثة عراقيل مختلفة في تنفيذ عملية التغيير بفاعلية أكبر.

4- مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة:

تعتبر مشكلة التغيير التنظيمي ومقاومته من أعقد المشكلات الإدارية في الوقت المعاصر، حيث كانت إدارة الأوس تظن أن العاملين على استعداد لتغيير سلوكهم حال تلقيهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا، وهذا ظن خاطئ لأن العاملين ليسوا جماد يمكن تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بالزمان والكيفية التي تريدها الإدارة.

وتعرف مقاومة التغيير بأنها: " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون للمحافظة على الوضع القائم كما تعد المقاومة فشل ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير"¹.

1- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط3، 2009، ص

كما تعرف بأنها " استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"¹.

ما يلاحظ على هذين التعريفين أنهما رفضا عملية التغيير بشكل مطلق إلا أنه من المتوقع أن يقاوم بعض الموظفين عملية التغيير، في حين يمكن أن تلقى استحسان من طرف آخرين، كما أن الرفض المطلق للتغيير ومقاومته يؤدي بالمنظمة إلى الركود والجمود وبالتالي عدم الاستقرار والاندثار.

وتمثل مقاومة التغيير ردود أفعال من أفراد وجماعات مضادة للتغيير والوقوف موقفا سلبيا منه، (وإبداء استياء وعدم الرضا للتعديلات والتغيرات التي ترى الإدارة أنها ضرورية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين أدائها، ويحتاج المديرون إلى امتلاك معرفة أولية حول طبيعة القوى المعارضة والمؤيدة للتغيير المزمع إدخاله في المنظمة)².

وهناك أسباب عديدة ومتنوعة قد تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير في المنظمات ولقد حاول طارق السويدان رصد هذه الأسباب بشكل عام كما يلي³:

- ✓ عدم الاتزان باعتبار أن التغيير حالة ليست طبيعة وأهدافه غير واضحة خاصة إذا كان مفاجئا وسريعا.
- ✓ الخوف من المجهول وذلك بعدم وجود دليل يثبت أن التغيير سيكون نافعا.
- ✓ نقص المعلومات فالناس لا تعلم كيف تغير أو إلى ماذا تتغير.
- ✓ مخالفة التغيير للقيم السائدة عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير
- ✓ من الصعب تحقيق تغيير فعال وناجح.

1- المرجع نفسه: ص 389.

2- طاهر محسن منصور: نظرية المنظمة مدخل العمليات: مرجع سبق ذكره، ص 121.

3- مدحت أبو النصر: أساليب إدارة الجودة الشاملة: مرجع سبق ذكره، ص 43.

تعتبر هذه الأسباب شخصية ويعود ذلك إلى عدم إشراك العاملين في تبني عملية التغيير والأخذ بأرائهم، حتى يتضح لهم الهدف من التغيير، ومن منطلق تشخيص الأزمة وتحديد المشكلة هو مفتاح التعامل معها، يحاول الباحثون والمهتمون بإدارة المنظمات والقائمين على برامج التغيير التنظيمي فصل أسباب مقاومة التغيير إلى مقاومة فردية، ومقاومة تنظيمية.

ويمكن إيجاز أسباب المقاومة الفردية فيما يلي¹:

1- المصلحة الشخصية: عادة ما يقوم الفرد بمقاومة التغيير لاعتقاده بأن ذلك سيحرمه من شيء ذي قيمة، فالاقترح للتغيير في مجال التصميم أو التكنولوجيا مثلاً قد يؤدي بالعامل إلى الإدراك بأنه سيفقد شيئاً من سلطته، أو الأجر، أو الميزة الاجتماعية وهذا الخوف من الخسارة الشخصية يعتبر من أقوى الأسباب التي تدعو للمقاومة.

2- عدم الفهم أو الثقة: في كثير من الأحيان لا يتفهم العامل الهدف من التغيير أو أنه لا يثق بالعرض أو النية التي يركز عليها التغيير، خاصة إذا كانت خبرته السابقة سيئة أو سلبية فمثلاً لو قام مدير معين، بالتغيير في أحد التقارير دون متابعة مستمرة فإنه مع الوقت يفقد الثقة من طرف العاملين لعدم وفائه ونيته تجاه التغيير.

3- عدم التأكيد: وهو نقص المعلومات عن أحداث المستقبل مما يؤدي إلى الخوف من المجهول، وهو مصدر للتهديد خاصة للعاملين الذين لديهم قدرة منخفضة نحو التغيير والخوف مما هو جديد وغير مألوف.

إن هذه الأسباب وحدها لا يمكن أن تعرقل عملية التغيير التنظيمي حتى ولو كان الموظفون راضين للتغيير، إلا أن المنظمة الحديثة إذا كانت بحاجة ضرورية للتغيير فإنها تسعى جاهدة لتطبيق عناصره وقواعده، رغم الرفض المطلق من طرف الموظفين، في حين إذا كانت المنظمة

1- كامل محمد العربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص 531.

نفسها ترفض وتقاوم عملية التغيير فإنها تتجح بتكامل الجهود وتضافرها بين الموظفين وإدارة المنظمة.

وانطلاقاً من هذه الأسباب نجد أن المنظمة الحديثة تدرك أهمية وحتمية مقاومة التغيير، فالمنظمة إذا كانت تعيش نوع من الاستقرار الوظيفي والرضا فإنها لا تحتاج لعملية التغيير، كما أنها إذا كانت تلتزم بعلاقات واتفاقيات سابقة مع جهات معينة فإن ذلك يحول بينها وبين تطبيق عملية التغيير، كما أن عدم الاستفادة من برامج التغيير السابقة أو فشلها فإن ذلك يجعل المنظمة في غني عن تجسيد التغيير وتطبيقه، إلا أن المنظمة الناجحة والفعالة هي التي لها القدرة عن تطبيق برامج التغيير باستمرار، خاصة إذا كان يساهم في تطورها ونموها، بالإضافة إلى التدعيم والمساندة المتبادلة بين الموظفين وإدارة المنظمة فإنها وحدها لا تستطيع التقدم دون الاعتماد على موارد ذات كفاءة عالية، لها القدرة على الإبداع والتميز في أداء الوظائف والمهام الإدارية التي تجسد وتعمل على تفعيل ونجاح عملية التغيير التنظيمي، فالتكامل الوظيفي بين إدارة المنظمة ومواردها المختلفة هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرار المنظمة.

إذا لا تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي دائماً سلبية، بل إنها تحمل بعض الايجابيات، (منها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له، وتوضيح أسباب وأهمية وأهداف التغيير للعاملين، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وإدراكاً لأثار التغيير على المنظمة والموظفين معاً).¹ والمنظمة الذكية من تستطيع التوفيق بين عملية التغيير ومقاومته، عن طريق البحث عن الأساليب الفعالة التي تستخدمها لمعالجة تلك المقاومة، وإقناع الموظفين بالتغيير دون المساس بامتيازاتهم ومصالحهم الوظيفية، كونهم يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية والمنطقية، بذلك تعتمد المنظمة على الفاعلين الحقيقيين الذين تعتمد عليهم في تسيير وتجسيد مثل هذه العمليات الإدارية المعقدة، عن طريق

¹ - بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص331

مشاركة الموظفين في التخطيط والتحضير لعملية التغيير وهي من الأساليب الناجحة لمعالجة مقاومته .

معالجة مقاومة التغيير التنظيمي: إذا ما واجهت الإدارة مقاومة في إحداث التغيير فإنها قد تلجأ إلى عدة أساليب للتغلب على تلك المقاومة ومن أهم هذه الأساليب¹:

1- الاتصال والتعليم: وذلك من خلال حاجة المقاومين إلى معلومات حقيقية وواقعية، فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة ليس للمقاومين معرفة بها، فالإتصال والتعلم من الوسائل الفعالة في تطبيق التغيير بسلاسة.

2- المشاركة: وتتضمن مشاركة المقاومين في تصميم التغيير، حيث يؤدي ذلك التزام هؤلاء نحو التغيير، وتساعد المشاركة المديرين في تفهم الإدراكات المختلفة للتغيير بين العاملين.

3- دعم الإدارة العليا: إن دعم الإدارة الواضح لعملية التغيير تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، فدعم الإدارة تمثل ولجميع العاملين أهمية التغيير للمنظمة ويكتسب دعم الإدارة العليا أهمية خاصة، إذا اكتنف التغيير عددا من الدوائر والأقسام أو إذا كانت هناك محاولة لإعادة توزيع الموارد بين الدوائر المختلفة.

تتميز هذه الأساليب بالمرونة والبساطة خاصة إذا كانت درجة المقاومة من طرف الموظفين قوية، فهذه الأساليب لا يمكنها أن تعالج وتحد من مقاومة الموظفين للتغيير، وهنا على الإدارة البحث عن أساليب ناجعة للحد من هذه المقاومة، لأن المقاومة هي عبارة عن موقف سلبي، ومضادة للتغيير، بمعنى أن الأفراد يحتاجون ويبدون استياء وعدم رضا للتعديلات والتغييرات التي ترى الإدارة أنها ضرورية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين أدائها.

1- كامل محمد العربي: مرجع سبق ذكره، ص 532.

وهناك أساليب مغايرة تتبعها إدارة المنظمات للتغلب على مقاومة التغيير من طرف الموظفين، التي قد تلجأ إليها خاصة إذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتمياً لتحسين أداء المنظمة وتطويرها ومن هذه الأساليب¹:

1- أسلوب المناورة: تستخدمه المنظمة للضغط على الموظفين لقبول التغيير من خلال تأخير الترقية والتقنيات مثلاً، وتستخدم فيه الحيل والإقناع والتأثير من خلال إشعارات فيترتب عن ذلك دعمهم للتغيير واجتهادهم في إنجاحه.

ورغم أن هذا الأسلوب يتميز بالسرعة والتكلفة المتدنية إلا أن انعكاساته كبيرة إذا شعر الموظفون بما تقوم به الإدارة من مناورات لهم.

2- أسلوب التفاوض: تلجأ إليه المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التغيير ستلحق ضرراً بفتة معينة من الموظفين، وهنا تكون المنظمة مجبرة على إتباع أسلوب التفاوض معهم للاتفاق حول حل يرضي الطرفين، من خلال تقديم التنازلات ومنحهم مزايا وحوافز وخدمات مقابل عدم مقاومتهم للتغيير.

إن أسلوب التفاوض يتصف بالرسمية في تحقيق تعاون العاملين، فالتفاوض يستخدم أسلوب المساومة لكسب القبول والموافقة اتجاه التغيير المطلوب، إلا أن هذا الأسلوب قد يكلف المنظمة الكثير من الجهد ويأخذ وقتاً أطول في تطبيقه وتقبله من طرف الموظفين، الذي من شأنهم الضغط على الإدارة لتحقيق مطالبهم مقابل قبولهم لعملية التغيير.

3- أسلوب التهديد والعقاب (الإكراه): قد نقشل الطرق السابقة في إقناع الموظفين بقبول التغيير، فلا يبقى للمنظمة سوى استعمال القوة في فرض التغيير التنظيمي، مستخدمة أساليب

1- أحمد ماهر: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الأردن، د ط، 2006، ص ص

التهديد والعقاب والإكراه مثلا الحرمان من الحوافز والترقيات أو حتى النقل إلى أماكن عمل أخرى.....

إن هذه الأساليب لا يمكن أن تلقى تجاوبا من طرف الموظفين خاصة في المنظمات الحديثة، لأن الموظف إذا لم يشعر بالراحة والرضا داخل المنظمة فإنه سوف يبحث عن فرص أفضل في منظمات أخرى، وبالتالي يؤدي بالمنظمة إلى فقدان مواردها المؤهلة. وباختلاف هذه الأساليب تبقى إدارة المنظمة هي الفاصل الوحيد في اختيار الأسلوب الأمثل والأنسب لتطبيق عملية التغيير، مع الأخذ في الحسبان هدف المنظمة من جهة ورضا الموظفين من جهة أخرى، حتى تستطيع أن تحقق نوع من التوازن والتكامل بين عناصر التنظيم ككل، والذي يجنبها المشاكل والاضطرابات والاعتراضات من طرف العاملين، لأن الأساس والقاعدة في تحقيق التقدم والتطور يعتمد على مدى توافق المنظمة مع مواردها البشرية.

ثانيا: التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية:

1- مجالات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية:

1-1- التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية:

تعتبر التغييرات التنظيمية على مستوى المنظمات الجزائرية بمثابة ظاهرة سوسيو تاريخية، كون الجزائر عرفت مراحل انتقالية منذ الاستقلال إلى اليوم حيث طرأت تأثيرات وتغيرات كثيرة في مختلف المجالات، وخاصة تلك المؤسسات التي كانت تخضع للتسيير الاشتراكي وقد خضعت تلك المؤسسات في إطار ما يسمى بإعادة الهيكلة إلى مجموعة من التغيرات والتحويلات أبرزها:¹

✓ سياسة التحول نحو القطاع العام: اتجهت خلالها الدولة الجزائرية نحو القطاع العام أو ما يعرف بالشركات الوطنية العمومية، والتي حلت محل تلك المؤسسات الاشتراكية،

¹-يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص ص 9-12.

والتي حالت دون توسيع هذا القطاع، ومن أهمها نقص الإطارات واليد العاملة المدربة؛ بالإضافة إلى قلت الموارد المالية حيث ظل العمال بدون مكافآت، وتعتبر هذه الصعوبات من العوامل الأساسية التي دفعت الدولة الجزائرية للبحث عن وسائل تحدث من خلالها تغييراً اجتماعياً وتنظيمياً واقتصادياً.

إن قرار التسيير الذاتي للمؤسسات الذي صدر في 22 مارس 1963 والذي يسمح بإيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المؤسسات الموروثة عن الاستعمار، واجهته مجموعة من العراقيل أدت في النهاية إلى سقوط نظام التسيير الذاتي رغم تحقيقه أهداف اجتماعية¹.

وبعد تدهور نظام التسيير الذاتي بعد سنة 1971 فرض إعادة تنظيم هذه المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، وقد وضعت الدولة أسس هذا القطاع لتكون الدولة في النهاية هي الممثل الرئيسي للعمال، وذلك ضمن مشروع المخطط الرباعي (1970/1973) الذي يشكل بداية الطريق نحو تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية.

وقد هدف هذا التغيير والتحول نحو النظام الاشتراكي الجديد إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل، كما اهتم بالعامل بصفته منتج ومسير وليس فقط عامل أجير لا يتمتع بأي امتيازات.

لقد واجه هذا التغيير والتحول رفضاً من طرف مسيري الشركات الذاتية، ورغم ذلك فقد أصرت الدولة على إحداث تغييرات وتحولات في مختلف القطاعات، تسعى من خلاله إلى تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق للتسيير الذاتي للمؤسسات الوطنية.

✓ **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** يعتبر مبدأ التشاور والتحاور في اتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية التي دعا إليها النظام الاشتراكي الجديد في المؤسسات الجزائرية،

¹ - بوفلجة غياث: **بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 2014، ص 09.

- وهو إشراك جميع الفئات العمالية سواء مسيرين أو مديرين أو حتى عمال في اتخاذ القرارات، حتى لا تكون هناك تناقضات بين مختلف أفراد المؤسسة وقد اعتمدت الدولة خلال هذه المرحلة على نظامين أساسيين في تسيير الشركات الوطنية هما:¹
- نظام المركزية: حاولت جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع، يجعل اتخاذ القرارات في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، وذلك عن طريق سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية.
 - نظام الوصايا: ويشير إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت وصاية الوزير الوصي، ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.

إن تسيير المؤسسات الوطنية من خلال هذين النظامين بعيدة كل البعد عن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، فإذا كانت المركزية هي الأساس في اتخاذ القرارات، فإن ذلك أدى إلى تفاقم المشاكل المهنية داخل تلك المؤسسات، وأبعد العمال عن معرفة ما يدور داخل المؤسسة التي يشتغلون فيها.

✓ **مظاهر العمل في ظل التسيير الاشتراكي:** لقد اختلفت مظاهر علاقات العمل من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي، وشهدت تحولا وتغيرا في ظل الأنظمة الجديدة التي انتهجتها المؤسسات الجزائرية، حيث شهدت العلاقات الفردية تحسنا ملحوظا في إطار التسيير الاشتراكي، إلا أن ذلك لا ينفي وجود حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل، وارتفاع في معدلات التغيب خاصة على مستوى اليد العاملة التي تباشر عمليات الإنتاج مقارنة باليد العاملة غير المباشرة، أي التي تباشر الأعمال

¹ - يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 18.

الإدارية¹. وهذا ما يفسر وجود مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم والتواصل بين جماعات العمل وعدم الانضباط والتهرب من العمل.

أما العلاقات الاجتماعية فقد ظلت بعيدة التحقيق في ظل النظام الاشتراكي الجديد، باعتبارها تحد من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية حيث تمنعهم من التغيير وإبداء الرأي.

1-2- مجلات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية:

شهدت المنظمات الجزائرية تغييرات جذرية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، في إطار ما يسمى بإعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، وخصوصة المؤسسات، وهي سياسة جديدة تبنتها الدولة الجزائرية للنهوض بمؤسساتها وتطويرها إداريا وتنظيميا.

✓ تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الجزائرية (إعادة الهيكلة):

لقد حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمون إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية، بكونها الوسيلة التي تمكنها من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح الإبداع والمبادرة وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، وقد جاء مشروع إعادة الهيكلة آنذاك لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة بين مختلف المستويات، وتشجيع روح المبادرة واستغلال الكفاءات البشرية استغلالا عقلانيا، بالإضافة إلى إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات أو بين الأفراد.

وقد كانت عملية إعادة الهيكلة آنذاك تهدف إلى تحقيق المزيد من الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وهذا من خلال العمل على تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها،

¹ - المرجع نفسه، ص ص 21-22.

ومحاولة استغلال الموارد البشرية استغلالاً عقلانياً والاعتماد عليها في التسيير المحكم،¹ وقد اعتمدت الدولة خلالها على إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الجزائرية، وكان لها نتائج كثيرة كتوفير مناصب شغل للكثير من الجزائريين عن طريق فتح مؤسسات مصغرة وأخرى متوسطة، وهذا يدل على أن الدولة منذ الاستقلال تتبنى عمليات التغيير والتحول وإعادة الهيكلة .

✓ البحث عن الفعالية التنظيمية (استقلالية المؤسسات):

في ظل التغييرات التي أجرتها الحكومة الجزائرية في 28 ديسمبر 1987 والتي تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني، عرف باسم استقلالية المؤسسات الذي يقوم على هدف رئيسي مفاده تحسين فعالية المؤسسات الوطنية، ومدى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، وهكذا جاءت نصوص القوانين التي صدرت في الجريدة الرسمية رقم 1988/2، لتؤكد أهداف الإصلاحات في مجال استقلالية المؤسسات حيث منحت هذه النصوص المؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها مع المؤسسات الأخرى، وفقاً لنظام السوق بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية.

وقد تبنت الجزائر في تلك المرحلة استقلالية المؤسسات بوصفها سياسة إصلاحية، أعادت فيها مؤسساتها العمومية إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساساً بوظيفتها الإنتاجية، وقد جاءت هذه العملية لإرساء آليات علمية وتقنية لتسيير المؤسسات بفعالية بعد تحريرها مالياً².

وقد خضعت المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال عملية الاستقلالية والتي سميت آنذاك بالإصلاح هدفت الدولة من خلاله إلى تحسين الأداء في ظل النظام القائم، إنه تغيير لا يعني

1- ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة وهران،

الجزائر، 2016/2015، ص36

2- الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية المجلد 25، العدد2، سوريا، 2009، ص260.

القطيعة مع ما هو موجود، إلا إن حركة التغيير لم يتوقف عند الاستقلالية، بل تفرقت إصلاحات أخرى خلال سنة 1995/1994 ترجمت بما يسمى مخطط التعديل الهيكلي تعتبر الدولة المحرك الرئيسي والمساهم الوحيد لتسييره والإشراف عليه، وقد أحدث تعديلات جذرية على المؤسسات الوطنية المختلفة سواء الاقتصادية أو الصناعة أو الإدارية وقد عاشت خلاله هذه المؤسسات نوعا من الصراع في بداية الأمر نظرا للتغيير الجذري الذي طرأ على مختلف إداراتها وأقسامها¹.

بعد هذه الإصلاحات والتحويلات أولت الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تم استغلاله في مختلف الإدارات والأقسام²، وكان له دورا فعالا في نجاح هذه المؤسسات وتطور عملها، وما يمكن استنتاجه أن الجزائر تبنت عملية التغيير التنظيمي منذ السنوات الأولى للاستقلال والتي أدت إلى تطور عملها وتقدمها سنة تلو الأخرى.

✓ التوجه نحو الخصخصة (اقتصاد السوق):

يشير مفهوم الخصخصة إلى «كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا»³. ويتجه مشروع خصخصة المؤسسات الوطنية إلى التوسع من سنة إلى أخرى، وهذا يعبر عن سعي الهيئات الرسمية نحو تدعيم فكرة تطهير المؤسسات وإخراجها من العجز الذي ظلت تعاني منه سنوات عديدة.

¹ - رقام ليندة: دور إدارة المواد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص 178.

² - عبد الرحمان بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة علوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2002، ص 115.

³ - يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 35.

إن فكرة اللجوء إلى خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر ليست وليد الظروف التي يمر بها الاقتصاد الوطني، بل إن المتمعن في تلك الظروف يكشف حقيقة ارتباطها بمختلف مراحل التغييرات التنظيمية التي عرفتتها المؤسسات العمومية.

وقد كانت الدولة الجزائرية تهدف من خلال مشروع الخوصصة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العمومية الذي يتقل ميزانية الدولة.
- تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، من أجل تحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق.
- إحداث مناصب عمل على المدى الطويل.
- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وإصلاح وتدعيم ميكانيزمات السوق.

يتضح في ضوء ما سبق أن التغييرات التي حدثت على مستوى المنظمات الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية، مثل أساليب التسيير وبناء السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تغير حجم القوى العاملة، تغير القواعد والقوانين التنظيمية، حيث حدثت هذه التغييرات من فترة لأخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الجزائري وخصوصية كل مرحلة مرت بها المنظمات الجزائرية، بالإضافة إلا أن تلك التغييرات كانت حتمية استجابة لظروف المجتمع وخصوصيته، كان القصد منها إعادة تكييف وتنظيم المؤسسات الوطنية مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

فبالرغم من تعاقب السياسات التنظيمية فإن أغلب المنظمات الوطنية لا تزال إلى اليوم تبحث عن الحلول لمشاكلها، وتجاوز الصعوبات التي تعترضها، سعيا منها للوصول إلى التسيير العقلاني الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، التي تعتمد على مدى توفر الموارد البشرية اللازمة للنهوض بالمؤسسات الجزائرية ومحاولة تطويرها وتخليصها من التبعية، والتي تعيش

¹- الداوي الشيخ : مرجع سبق ذكره، ص 272.

منذ الاستقلال في حالة من عدم الاستقرار وأصبحت إلى اليوم تخضع لنفس القوانين والقواعد التي وضعت منذ ذلك الوقت رغم اختلاف الأوقات وتغير الظروف.

2- دور العنصر البشري في عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة:

عاشت المنظمات الجزائرية في الفترة الاستقلالية تحولات وتغيرات مستمرة، تطلبت البحث عن الوسائل الملائمة لمواجهتها والتكيف معها، وقد عاشت خلالها الجزائر ظروفًا مزرية جراء الحرب التحريرية وقد وجد خلالها المسؤولين في تلك المرحلة صعوبة كبيرة في محاولة إيجاد مخرج مناسب للنهوض بالمؤسسات الجزائرية، وقد اعتمدوا في تلك المرحلة على التغيير الجذري وبناء مؤسسات جديدة، انطلقوا خلالها من هدف مشترك وهو التسيير المشترك للمؤسسات الجزائرية، من خلال تفعيل العمال والقدرة على الإقناع وإنشاء شبكة اتصالات فعالة تعتمد على تدعيم العمال وتقاسم الانجازات معهم، وقد كان للقيادات الجزائرية رغم محدودية كفاءاتها ومؤهلاتها في ذلك الوقت الأثر الواضح في عملية تغيير المؤسسات الجزائرية وتحولها، خاصة في المرحلة الانتقالية التي عاشتها الدولة بعد الاستقلال وقد كان خيارًا استراتيجيًا للنهوض بها وإخراجها من مأزق التبعية والتسيير الذاتي.

ويحتوي التنظيم الإداري على عناصر متعددة تشمل الأعمال والأفراد العاملين والإمكانات والسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، ويعتبر المورد البشري أهم هذه العناصر لأنه هو الذي يقوم بإعداد الهيكل التنظيمي، ويوزع الأدوار والسلطات وهو الذي يتحمل مسؤولية تدبير الإمكانات وتوجيه استخدامها، كما أنه هو الذي يقوم بالأداء الفعلي لكثير من أعمال المنظمة، ومن ثم فإن فهم الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين ومعرفة دوافع سلوكهم وتأثيرها على أداء الوظيفة التنظيمية والإدارية في المنظمة، أمر مهم وحيوي لإدارة المنظمة، فالعنصر البشري هو مصدر الحركة والحيوية والنمو¹.

1- زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية، الأردن، ط1، 2013، ص137.

والجزائر واحدة من الدول العربية التي تسجل نقصا في توفر الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها في التسيير العقلاني للمنظمات الحديثة، التي تتطلب توفر قدرات وكفاءات تستطيع من خلالها تحقيق التقدم في المجال الإداري، ولتحقيق ذلك سارعت الدولة الجزائرية إلى الاهتمام بتكوين بنية تحتية في المجال التقني والتكنولوجي والاتصال. فوجد مشروع الجزائر الالكترونية 2013/2009 من المشاريع الهامة التي تهتم بتكوين الأطارات والكفاءات البشرية، وكذلك المبالغ الضخمة التي تخصصها الدولة للتنمية البشرية في المخطط الخماسي 2014/2009 وإنفاقها في مجالات التعليم العالي والتكوين والبحث العلمي، وهذا ما يعكس توجه الدولة نحو تبني عملية التغيير والتحول والانخراط في مجال ريادة الأعمال¹.

أما عن دور الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية خلال فترة التسعينات فقد تم الاعتماد على بعض الأساليب التي من شأنها النهوض بالمؤسسات العمومية الجزائرية من خلال:²

- الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، لصياغة قوانين تنظيم علاقات العمل ونظام التعويضات، وكذا توافق العمل مع القانون العام للعمال الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.

- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والخاصة، من خلال توفير برامج التكوين والتدريب وفقا للتطورات التقنية الحديثة حتى تستطيع تسيير الأعمال الإدارية بفعالية.

- إسناد وظائف وأنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري كالاهتمام بالحياة الوظيفية، ونظام تعويضي فعال وخطط للتكوين، وقد أدرك خلالها المسيريون الجزائريون أهمية تسيير جيد للموارد البشرية باعتباره محور العمليات والوظائف الإدارية.

¹ - مجدي نويري: مرجع سبق ذكره، ص 35

² - رقام ليندة: مرجع سبق ذكره، ص ص 179 - 180

- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التوجه أكثر نحو نظام تعويضي مرتبط بالكفاءة من خلال تكوين العاملين وتقييمهم والحراك الوظيفي وتسيير المسار الوظيفي.... الخ.

وقد تبنت الجزائر سياسة جديدة في إدارتها العمومية الحديثة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات والإعلام والاتصال في مختلف إداراتها، وقد أحدثت هذه التكنولوجيا تحولا كبيرا في أساليب إدارة الأعمال والوظائف، خاصة الخدمات الرقمية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات المختلفة، وقد برز خلالها تطور وتقدم إداري ملحوظ ساهم كثيرا في إخراج المنظمات الجزائرية من طابعها التقليدي إلى طابع حديث، يتميز بالاستجابة لمختلف التغيرات والتحولات الخارجية¹.

ورغم الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في المؤسسات العمومية الجزائرية، فإن دوره مازال بعيدا عن دور القيادي والفاعل الاستراتيجي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في تسيير العمليات والوظائف الإدارية وهي بذلك تبحث عن القائد الاستراتيجي الذي تعتمد عليه في تطوير وتقدم المؤسسة.

3- عناصر التغيير التنظيمي في المنظمة الجزائرية الحديثة: المصالح البيومترية لولاية خنشلة نموذجا:

3-1- مستويات التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية:

تطبيقا للإجراءات الجديدة التي أصدرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية وفقا للتعليمية رقم 001/17/ المؤرخة في 12 جانفي 2017 تم إصدار مرسوم لتسريع الخدمات السريعة لتسليم جوازات السفر البيومترية الإلكترونية مسماة "متميزة" طبقا لأحكام قانون المالية لسنة 2017

¹- باديس لونيس: **جمهور الطلبة الجزائريين والانترنت**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008، ص 61.

(تحصلنا على نسخة منه من طرف الأمين العام لبلدية خنشلة (ملحق رقم 04) وقد شمل هذا التغيير مستويات مختلفة من أقسام المصلحة البيومترية من بينها:

* **المستوى التنظيمي:** وذلك بتكليف موظفين مؤهلين ينتمون إلى الهيئات المحلية المعنية، قصد ضمان توظيف أحسن للخدمة السريعة الخاصة بتسليم جوازات السفر البيومترية، مع ضمان متابعة صارمة لحالة تقديم الطلبات انطلاقاً من بوابة المتابعة الموجودة على مستويات الخلية والأرضيات البيومترية المتعلقة بها.

- تكليف الموظفين المؤهلين بضرورة التحقق الصارم من ملفات طالبي جوازات السفر البيومترية.

* **المستوى التقني:** حيث تم تخصيص أعوان وتقنين بغرض الاستعمال الصحيح لبرمجة أخذ البيانات البيومترية، بالإضافة إلى السهر على التطبيق السريع للتدابير الصادرة عن مديرية السندات والوثائق المؤمنة.

* **المستوى الرقابي والأمني:** تكليف المفتشية العامة للولاية من أجل القيام بزيارات تفتيش دورية على مستوى المصالح المحلية المعنية، وكانت المصلحة البيومترية واحدة منها بهدف ضمان تشغيل الجهاز موضوع حيز التنفيذ.

وقد قامت المصالح البيومترية بمختلف بلديات ولاية خنشلة بتطبيق قوانين هذا المرسوم بهدف تسريع الخدمات، وقد لاقت استحساناً وتشجيعاً من طرف الموظفين كونها ساهمت كثيراً في التقليل من الأوراق والوثائق وسجلات الحالة المدنية، وتعويضها بوثائق بيومترية يتحصل عليها الموظف أو المستخدم بمجرد رقم سري يتم من خلاله الولوج للوثائق المختلفة لطالب الوثيقة أو الخدمة.

ومن أهداف هذا التغيير هو الاهتمام ببعض الأمور المتعلقة بالهياكل والتكنولوجيا وبنية عمل المنظمة، بالإضافة إلى نوع المهام الوظيفية، إلا أن الهياكل أكثر عرضة للتغيير

التنظيمي مثل تغيير التكنولوجيا المستخدمة في العمل والموارد البشري من حيث التوظيف والاستقطاب والاختيار والتدريب.

إلا أن ما يمكن ملاحظته على الواقع التقني في المصلحة البيومترية هو:

- أن العمليات التقنية تنطوي على قدر من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، تتصل بمجالات تخصصات عملية وتطبيقية متعددة.

- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية والإلكترونية حيث تم تزويد المصلحة بأجهزة حديثة ومتطورة دعمت بنظام جديد أو ما يعرف بالرقمنة، توفر للمصلحة فرصا لتطوير عملياتها الوظيفية، وهي بذلك تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وكفاءات مدربة على مثل هذه التقنيات الحديثة، بهدف التعامل العلمي والاستراتيجي لتطبيق مبادئها وطرق تشغيلها.

وقد دعمت المصالح البيومترية بعد التغييرات الأخيرة بمجموعة من المفاهيم والتقنيات الإدارية، تتناسب مع عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعرفة، بالإضافة إلى نظام البرمجة ومناهج العمل الجديدة ومستحدثات التقنية العالمية، كل ذلك تتطلب موارد بشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار. حيث تم تزويد المصالح البيومترية بمعظم بلديات ولاية خنشلة بموظفين خضعوا لفترة تكوينية قبل الشروع في أداء وظائفهم الجديدة، تم فيها التدريب على أداء الأعمال الإلكترونية وتسيير الأجهزة الحديثة سواء كان ذلك عن طريق الخبرة أو الترقية أو الخضوع لعملية تكوين داخلي أو خارجي، وهذا بهدف التعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة والتخلص من الأساليب التقليدية والتي لم تعد تتناسب مع التطورات الحديثة في مجال الوظائف الإدارية وأساليب الأداء.

3-2- المهارات الأساسية للموارد البشرية المؤهلة في المصالح البيومترية:

تحتاج الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية إلى مهارات ومتطلبات وظيفية تساعد على أداء مهامها، وتنمية وتطوير الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق التكيف مع

المتغيرات، وتطبيق نظام فعال لإدارة حديثة تعتمد على أداء الفرد كمهارة وكفاءة مهنية تستفيد منها المنظمة وتساهم في تنميتها، وهناك مهارات بارزة يجب أن تتوفر في موارد المنظمة ويمكن إيجازها في:

- تحتاج الموظفون في المصلحة إلى مهارات فكرية تساعد على تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة، كرسد المتغيرات واستثمار المعلومات المتاحة وإعداد الخطط الإستراتيجية، وإجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

- ومن خلال الملاحظة المستمرة والزيارات المتكررة لمختلف المصالح تبين أن كفاءات المنظمة تحتاج إلى قائد فعال، يعتمد على مهارات إدارية في تشكيل فرق العمل الفعالة التي يعتمد عليها في أداء المهام التي تتطلب التعاون وتكامل التخصصات، وهذا ما تفسره نظرية النظم التي ترى أن مهارة "إدارة الأداء" تحتل مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين، فالإدارة الفعالة هي الإدارة التي تعتمد على مهارة الأداء ومدى تفاعله مع ظروف العمل والمنظمة على حد سواء¹.

- يعمل الموظفون في المصلحة البيومترية على المساهمة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وفقا للأفكار والمتغيرات الجديدة وقد فسرت نظرية التحليل الاستراتيجي ذلك حيث اعتبرت المنظمات أنساق مفتوحة خاضعة للمؤثرات الخارجية، وعلى المنظمة الفعالة أن تبحث عن الخطط الإستراتيجية للتكيف مع هذه المستجدات، والتي من شأنها العمل على تطوير وتنمية المنظمات المعاصرة وتطوير عملها ودخولها عالم المنافسة.

- ومن المتطلبات الأساسية للموظفين في المصلحة الحق في التكوين والتدريب كلما ظهرت تقنية عمل جديدة، أو قواعد وقوانين تنظيمية تحتاج إلى التدريب المناسب لتطبيقها والعمل بها،

¹ - بشار الوليد: مرجع سبق ذكره، ص 253.

بالإضافة إلى تطبيق نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي من شأنها أن ترفع روح الولاء والانتماء للتنظيم، وتقلل من نشوب صراعات ومشاكل وظيفية تعرقل أداء الموظفين.

أما في المصالح البيومترية بمختلف بلديات ولاية خنشلة (مجال الدراسة) يسعى الموظفون إلى تفعيل الأعمال والوظائف الإدارية حسب التقنيات الجديدة، ولكنها تبقى بحاجة إلى الدعم والتشجيع من طرف الإدارة العليا، وهي المحفز الأساسي الذي يعمل على تطبيق التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعتمد على المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة وهي من المرتكزات الأساسية في المنظمات الحديثة.

إن التحفيز خاصة المادي من المتطلبات الحيوية للموظفين في الإدارة الفعالة، حيث يعمل على إطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية ويدفع للابتكار وتوظيف الخبرات والمعارف والمهارات في أداء الواجبات والوظائف الإدارية.

3-3-الوضع الإداري الجديد للموظفين في المصالح البيومترية: ويتمثل في:

- تدعمت المصالح البيومترية بعد قرار التحويل والضم لتصبح فرع من فروع المجلس الشعبي البلدي بهياكل تنظيمية جديدة، خاصة في مجال التقنيات الإدارية والأجهزة الإلكترونية التي تتناسب مع عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات، والمعرفة والبرمجة ومناهج العمل الجديدة وغيرها من مستحدثات التقنية العالية، وما يفسر ذلك أن التغيير في شكل بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر من الورقية إلى الإلكترونية (البيومترية) لاقى استحسانا من طرف المواطنين، كما ساهم في التقليل من الجهد والوثائق الورقية والوقت. فبعدما كان جواز السفر يستغرق شهرين أو أكثر في الحصول عليه أصبح يستغرق مدة لا تتجاوز أسبوعا لاستلامه، كما ساهمت هذه التقنية الجديدة في تشفير المعلومات وصعوبة سرقتها لأنها تتضمن شيفرات أو أرقام سرية، يصعب الولوج إليها وهو ما يحميها من القرصنة الإلكترونية.

كما تطلب التطور التقني موارد بشرية مؤهلة تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار والتفوق، إذ يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن أداء مثل هذه المهام.

ومن خلال هذه التطورات أولت المصالح البيومترية أهمية خاصة للعنصر البشري من خلال:¹

- الاستفادة من القدرات والمؤهلات التي يتميز بها الموظفون داخل المصلحة.

- الفرد هو مصدر الأفكار والتطوير والإبداع وهو رأس مالها المتجدد.

- التخفيض من القواعد والإجراءات في أداء العمل للقضاء على الروتين والملل الذي يولده التقنين الكبير للعمل.

- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة وتحمل المسؤولية وحرية التصرف.

- الاستماع لأراء الموظفين واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار حين اتخاذ القرارات.

- وضع نظام للتعويضات والأخذ بالاعتبار مساهمات كل فرد لوحده أو مع الجماعة.

- تشجيع العامل على الولاء للمؤسسة دون إهمال قيمه واهتماماته.

إذا كانت المؤسسات الجزائرية تهتم بالعنصر البشري بهذه الأساليب، فإنها تحقق أهدافها المرجوة بطريقة سليمة بعيدا عن الصراعات المختلفة، كما أن الموظفون في المصلحة يتمتعون بقدر من التواصل والتفاهم بين مختلف عناصر المصلحة ورئيسها كما أن هناك نوع ن الثقة والولاء للمصلحة من طرف الموظفين.

¹ - رقم ليندة: مرجع سبق ذكره، ص 90.

4- معوقات التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة:

لقد عرفت المنظمات الجزائرية المختلفة تحولات وتغيرات على المستوى الإداري والتنظيمي ولكن قيادة التغيير في هذه المؤسسات تتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على النصر البشري سواء قائد التغيير أو فريق التغيير ولذلك تعتبر عملية معقدة وصعبة خاصة إذا لم يكن هناك تواصل وتكامل بين القائد وفريقه فتواجه عملية التغيير مجموعة من الصعوبات التي تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم ككل.

وقد عانت المنظمات الجزائرية كثيرا أثناء المرحلة الانتقالية من صعوبات ومشاكل تحول دون تحقيقها لبرامج التغيير، التي انتهجتها المؤسسات الجزائرية منذ السنوات الأولى من الاستقلال ويمكن إيجاز هذه الصعوبات في:¹

- الصراعات المستمرة على المستوى الداخلي للمنظمات، من خلال وجود تضارب بين العمال ومجلس الإدارة، بسبب طلب الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما أدى إلى ظهور التوترات وعدم الاستقرار والتواصل بين عناصر التنظيم.
- ضعف التحكم والتسيير في مختلف المنظمات وعدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين، ونقص التجربة والخبرة، وعدم اهتمام الإدارة بشؤون الموظفين وحل مشاكلهم، خلف نوع من القطيعة بين مختلف عناصر المنظمات وهو ما انعكس على عملية تحسين الأداء.
- صعوبة استغلال المنظمات والمؤسسات بطريقة عقلانية، ونقص المراقبة الدورية والمستمرة، أدى إلى التهاون في انجاز المهام وهو ما أدى إلى تراجع فعالية المنظمات.
- مبدأ اللامساواة والتوظيف العشوائي عن طريق المحسوبية وأصحاب النفوذ، ساعد على ظهور سلبيات كثيرة في المنظمات الجزائرية، أدى إلى عدم التكافؤ في الفرص.
- ضعف نمط الإشراف والقيادة في المؤسسات الجزائرية والاحتكار البارز للمناصب إذ ان هناك من القادة من لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل منصب معين ورغم ذلك

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2015، ص 150.

يبقى هؤلاء القادة على رأس مجلس الإدارة، كذلك هناك من الموظفين من يعيق عمل المنظمة بكثرة الغياب والشكاوى والتقصير في أداء العمل.

يمكن إيجاز معوقات التغيير التنظيمي فيما يلي¹:

- مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي.
- الافتقار لرؤية واضحة ومحددة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين ونقص الموارد الدافعة للتغيير.
- نقص التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمات الحصول عليها.

أما المنظمات الجزائرية ذات الطابع الإداري والتنظيمي فتصطدم بمعوقات مختلفة أهمها:

المعوقات البشرية: حيث تعاني المنظمات الجزائرية من نقص في الإطارات وقدرات الكفاءات المستجيبة للتغيير، والقادة الذين يسيرون هذه العملية بفعالية ما يؤدي إلى مقاومة الأفراد والجماعات للتغيير

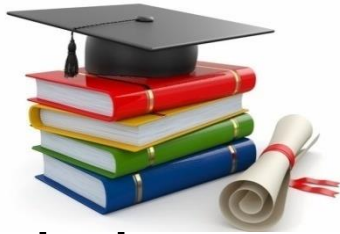
المعوقات التقنية: يتضح ذلك من عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة في الوقت المناسب ما يجعلها تسجل تراجعاً في تطوير وظائفها وأعمالها.

المعوقات المادية والفنية: من خلال ضعف الموارد المتوفرة في المنظمات سواء كانت بشرية أو نقص في العوائد المالية التي تحول دون توفير الأجهزة والتقنيات.

خلاصة:

¹ جمال شقير: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، تم الاطلاع عليه يوم 2018/10/23 www.acadox.com

مما سبق نستنتج أن فعالية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة تتحقق من خلال توفر شرطين أساسيين يتمثل الأول في تقبله من طرف الموظفين في المنظمة، أما الثاني فيتمثل في طبيعة الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمدها الإدارة في تجسيدها لعملية التغيير، أما في المنظمات الجزائرية الحديثة فتأخذ بعد آخر يتمثل في توافق عملية التغيير التنظيمي مع طبيعة الأعمال الإدارية الحديثة التي تعتمدها المنظمة.



القسم الميداني

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- مجتمع البحث وخصائصه

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم جانب في البحث لأنه يمهد للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال التساؤلات والفرضيات التي انطلق منها الباحث، وهنا يصل إلى محاولة إثباتها أو نفيها من خلال تطبيقها في المجتمع الذي اختاره، ويجب على الباحث أن يختار من الإجراءات المنهجية التي تتناسب وتتوافق مع طبيعة بحثه من منهج وعينة وأدوات وتقنيات جمع المعلومات التي هو بصدد البحث عنها، والتي يربط فيها بين جانبيه النظري والميداني.

1-مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: الرقعة الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية هي ولاية خنشلة حيث تم اختيار بعض المصالح البيوميترية التابعة لبعض بلديات الولاية.

أولاً: التعريف بولاية خنشلة:

أ/أصل التسمية: تعتبر ولاية خنشلة من الولايات العريقة في الجزائر، حيث تعود نشأتها إلى قبل الحقبة الرومانية، والدليل على ذلك الآثار والمخلفات التي تركتها مختلف الغزوات والاحتلالات عبر مختلف العصور.

يطلق على الولاية تسمية أوراس النمامشة أو بلاد الشاوية، وهي الاسم العريق لإحدى بنات الملكة البربرية "ديهيا" وهي كلمة مركبة من شقين: "خن" وتعني قلب الشيء أو تغييره و"شلة" تعني الأرض أو التربة، والكلمة مجتمعة تعني قلب التربة وتغييرها، كما عرفت في العصر الروماني باسم "ماسكولا" " Masculla " ¹.

الموقع والمساحة: تقع ولاية خنشلة في الشمال الشرقي للجزائر بمنطقة جبال الأوراس، وهي الولاية رقم 40 في التقسيم الإداري الأخير عقب سنة 1984م، تتربع على مساحة

¹ - مديرية التخطيط والعمران: الدليل الإحصائي للولاية، ولاية خنشلة، 2010، ص: 07.

2.9715 كلم² وتشكل نسبة 4% من مساحة الوطن ككل، يحدها من الشمال أم البواقي ومن الجنوب الوادي وبسكرة ومن الشرق تبسة ومن الغرب ولاية باتنة، تقع عن علو 1200 م عن سطح البحر تضم الولاية 21 بلدية و8 دوائر¹.

ب/ المجلس الشعبي البلدي للولاية: مقر إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يعد هيئة رئيسية في تسيير الإدارات والأقسام والمصالح التابعة له، يشرف على تسيير هذا المجلس نواب منتخبون يمثلون الجهاز التنفيذي للمجلس البلدي، ويمارسون صلاحياتهم وفقا لرقابة وصيانة السيد رئيس البلدية ووالي الولاية ورئيس الدائرة.

كما عين على رأس كل بلدية مجلس بلدي منتخب مكون من رئيس البلدية ونوابه، يمارسون صلاحياتهم قانونيا وفقا لرقابة ومتابعة مستمرة من طرف الوالي².

تتكون المجالس الشعبية البلدية من مجموعة من الإدارات والأقسام والمصالح المختلفة المهام والوظائف، ومن بينها المصلحة البيومترية التابعة لمديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية (وهي المصلحة مجال الدراسة) والتي أجريت فيها الدراسة الميدانية بمختلف مراحلها ابتداء من الدراسة الاستطلاعية إلى حين توزيع الاستبيان وجمعه.

التعريف بالمصلحة البيومترية: هي إحدى الأقسام التابعة للمجلس الشعبي البلدي، وقد تم ضم مقر هذه المصلحة إلى البلدية وأصبحت فرعا من فروعها بموجب قرار 2016، بعدما كانت مقرا منفصلا تابعا لمقر الدائرة، تخضع لقرارات رئيس البلدية وتحت إدارته وأوامره يشرف عليها رئيس يعين من طرف رئيس البلدية.

¹ - مجلة أضواء، مديرية الثقافة: على سواحي خنشلة، العدد 01، 2012، ص 16.

² - مديرية التخطيط وال عمران: مرجع سبق ذكره، ص ص 15-17

ثانيا: التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية بالولاية:

يعتبر اختيار هذه المصلحة من بين الإدارات والأقسام الأخرى، كونها منظمة حديثة خضعت لعناصر التغيير التنظيمي بمختلف مراحلها وأشكاله وفيما يلي توضيح لأهم عناصر وأشكال التغيير التنظيمي التي عرفتھا المصلحة¹:

1/ تغيير مقر المصلحة: بموجب القرار الوزاري رقم 001 المؤرخ في 02 / 2016 تم تحويل مقر المصلحة وضمه للمجلس الشعبي البلدي كمقر تابع له، وقد أصبحت هذه المصلحة إحدى المصالح التابعة للبلدية تشرف على إدارتها وتسييرها، وقد تم تعيين رئيس للمصلحة وموظفين يشرفون على أداء المهام والوظائف الإدارية المختلفة.

2/ تغيير الهياكل والأجهزة: بعد تغيير المقر جهزت المصلحة بأجهزة مكتبية جديدة، كما تم تزويد المصلحة بالوسائل الإلكترونية والأجهزة التقنية الحديثة، حيث أصبحت معظم الخدمات تقدم عن طريق الأجهزة الآلية، بالإضافة إلى توفير الجهد وريح الوقت جراء استخدام هذه الأجهزة الحديثة والمتطورة، وخير مثال على ذلك الشروع في تقديم الوثائق والبطاقات عن طريق الأجهزة أو ما يعرف بالبطاقة الإلكترونية، كبطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري، وقد نصت التعليمات الوزارية رقم 003 المؤرخة في 16/05/2017 على تفعيل الخدمات السريعة المسماة خدمة متميزة لمعالجة جوازات السفر في أجل قانوني محدد لا يتجاوز خمسة أيام (ملحق رقم 03) إلى أن تعمم هذه التقنية على مختلف الوثائق والإدارات الأخرى.

3/ تغيير بعض القوانين والقواعد الإدارية: وإن لم تكن بصفة كلية تم تغيير بعض القواعد أو تعديل البعض الآخر، وأبرزها تحسين وتسريع بعض الطلبات مثل الحصول على بطاقة التعريف البيومترية أو جواز السفر البيومتري فبعدما كانت الخدمة تستغرق مدة زمنية معتبرة أصبح الحصول على هذه الوثائق بمجرد الطلب عبر الانترنت وخلال وقت وجيز ومحدود لا

¹ - مقابلة مع الأمين العام للبلدية ورئيسة المصلحة البيومترية بتاريخ: 2018/01/25

يتجاوز أسبوع على الأكثر يتجه طالب البطاقة إلى مقر المصلحة ليستلم بطاقته دون تكرار الذهاب مرات عديدة.

إن التغييرات السابقة الذكر تدل على تسهيل وتبسيط الوظائف الإدارية بالإضافة إلى كسب رضا الزبون نظرا للإيجابيات التي خلفتها عملية التغيير التنظيمي.

كما تم تعديل بعض قواعد العمل فبعدما كانت وثيقة واحدة تمر على مجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام، أصبح يشرف عليها موظف واحد أو اثنين على الأكثر وهذا، ما يؤدي إلى تسريع الخدمات وجودتها، بالإضافة إلى تطبيق التقنية الجديدة في أداء الوظائف وهي رقمنة المعلومات وتشفيرها وحمايتها من السرقة والإتلاف، ولعل ذلك بارز في جواز السفر البيومتري.

ومن هنا يمكن القول أن عملية التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية عملية فعالة، لاقت تجاوبا كبيرا من طرف الموظفين انطلاقا من مدى تطبيق التقنيات الحديثة في أداء الأعمال الإدارية، والبحث عما هو جديد في مجال رقمنة الأعمال الإدارية بالإضافة على الرضا والولاء التنظيمي الذي يعيشه هؤلاء الموظفين في هذه المصلحة.

4/ الحاجة إلى الخبرة والكفاءة المهنية: لقد فرض تطبيق الأنظمة الجديدة في المصلحة مطلبا ضروريا وهاما لتحسين وتطبيق الخدمات الإدارية الحديثة، ألا وهو الحاجة إلى كفاءات ومؤهلات بشرية مؤهلة ذات كفاءة تستطيع من خلالها القيام والعمل على هذه الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وقد خضع الموظفون في هذه المصلحة إلى فترة تكوين وتدريب تم من خلالها التعرف على طريقة تأدية الأعمال الإدارية على الأجهزة الحديثة، ورغم أن المؤهل العلمي مطلوب أساسا في شروط التوظيف في المصلحة إلا أن التركيز على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي أصبحت من الشهادات المطلوبة في ملف التوظيف في مثل هذه

المصالح. كما أن ترقية بعض الموظفين وتزكيتهم لمناصب عليا عن طريق الخبرة المكتسبة في المجال الإداري من شأنه أن يسهل عملية الحصول على الموظف الأنسب.

من خلال عناصر التغيير التي خضعت لها المصلحة البيومترية يتضح أن عملية التغيير التنظيمي لاقت استحسانا ونجاحا في هذه المصلحة، وما يمكن التوصل إليه هو أن عملية التغيير التي خضعت لها المصلحة هي عملية مخططة خضعت للتخطيط المسبق والدراسة قبل تطبيقه، وهذا ما أدى إلى نجاحه وتفعيله، كما أن عملية التغيير تحتاج إلى فاعلين يجسدون عملية التغيير بمختلف مراحلها وأنواعه، لأن المنظمات تبحث عن الفرد الفاعل حتى تستطيع من خلاله تطبيق ما تحتاج إليه من تغييرات وتعديلات.

1-2- المجال البشري: من أهم خطوات البحث الميداني تحديد مجتمع الدراسة أو البحث، ويعرف بأنه " كل العناصر المراد دراستها، إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم عينة والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة"¹

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الأطروحة في جميع مفردات المصالح البيومترية في مجموعة من بلديات ولاية خنشلة قسم المصلحة البيومترية، وتم اختيار هذا القسم باعتباره منظمة حديثة خضعت لمجموعة من التغييرات والتحويلات في مختلف المجالات، ونظرا لمحدودية الموظفين بالمصلحة البيومترية ببلدية خنشلة والذي لم يتجاوز 15 موظفا، ارتأينا توسيع نطاق مجتمع البحث ليشمل مجموعة من المصالح البيومترية من بعض بلديات الولاية*، حتى يتم من خلالها التوصل على نتائج دقيقة علمية وواقعية، ومن هنا تم اختيار جميع الموظفين في المصالح البيومترية مجال الدراسة.

¹ - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي: دار الميسرة للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص 100.

*البلديات مجال الدراسة هي: بلدية خنشلة، ششار، انسيغة، الحامة، قايس، المحمل، بابار، متوسة، طامزة، أولاد رشاش.

ونظرا لطبيعة الموضوع والذي يتناول دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي تم التركيز على الموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة والكفاءة المهنية في المصالح البيومترية، باعتبارها المنظمة الحديثة التي خضعت لعناصر التغيير التنظيمي.

1-3- المجال الزمني: هي الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني، بداية باختيار الموضوع إلى غاية إخراجها في شكله النهائي، وقد بدأت الدراسة منذ تحديد موضوع البحث في 2015/12/14 إلى غاية استكمال الدراسة الميدانية والنتائج وكتابة التقرير النهائي للبحث في 2019/ 10/13

وقد مرت الدراسة بجانبها النظري والميداني كما يلي:

- المرحلة الأولى: الإعداد النظري:

تم في هذه المرحلة تحديد الإطار العام لموضوع الدراسة بداية اختيار موضوع البحث وضبطه مع المشرف، بعد الاطلاع على مجموعة من المراجع والكتب والدراسات السابقة، بحيث تم صياغة خطة مبدئية للدراسة تناولت الفصول النظرية بما فيها متغيرات الدراسة حيث تناول الفصل الأول: موضوع الدراسة بتحديد الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وصياغة فرضيات الدراسة. بينما تناول الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، في حين تم التطرق في الفصل الثالث إلى أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة، وتناول الفصل الرابع وهو الفصل الأخير في الجانب النظري أساليب الموارد المؤهلة في نجاح عملية التغيير ودامت هذه المرحلة مدة ثلاث سنوات ابتداء من 2015 إلى 2018 وقد خضعت إلى تعديلات وإضافات مستمرة ومتجددة كلما تقدم البحث في خطواته.

المرحلة الثانية: الإعداد الميداني:

تم في هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية مستمرة للمصالح البيوميتريية لبعض البلديات التابعة لولاية خنشلة (بلدية خنشلة، بلدية ششار، بلدية بابار، بلدية قايس) كما تم تحديد الأدوات المنهجية اللازمة للدراسة حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة الحرة والاستبيان، وهي من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة وتم تحديد المصلحة البيوميتريية كمجتمع للبحث باعتبارها المنظمة التي خضعت للتغيير التنظيمي.

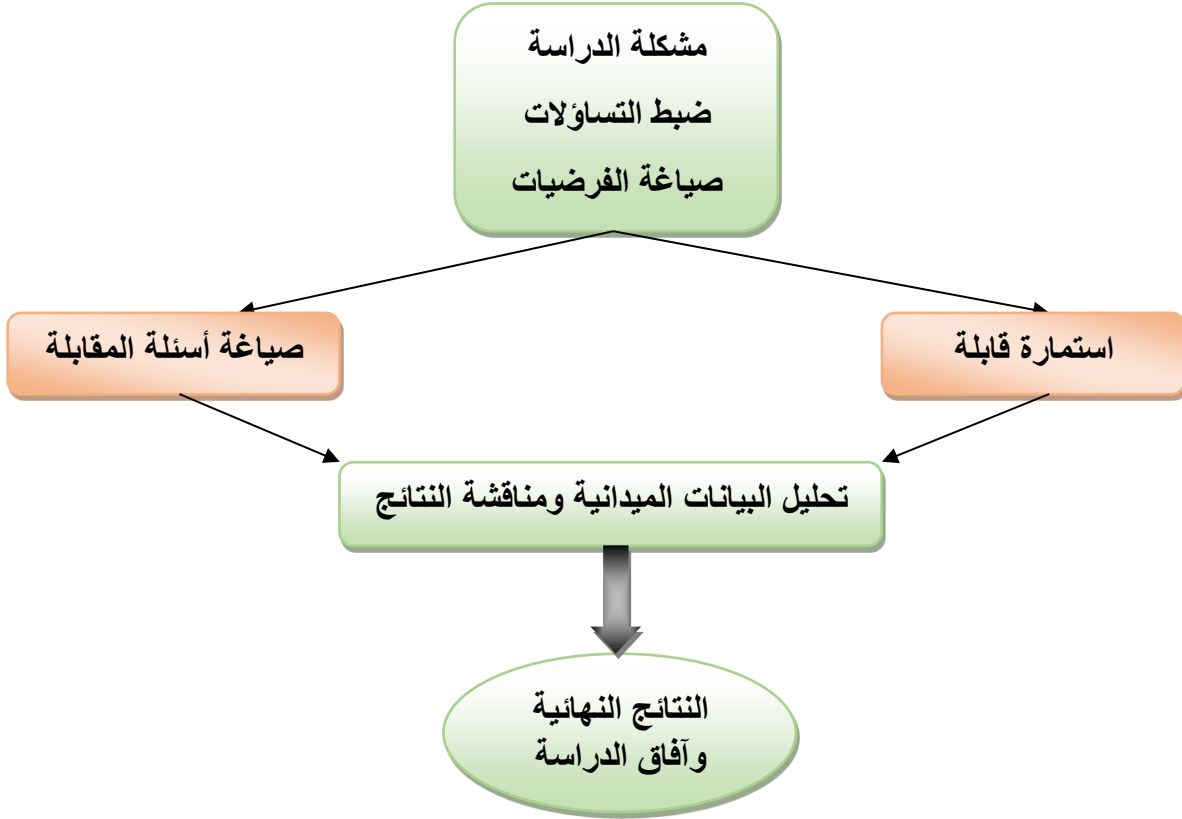
المرحلة الثالثة:

إجراء مقابلة مع المسؤولين وتوزيع الاستبيان بعد الموافقة عليه من طرف الأستاذة المشرفة وتعديله وإخضاعه للتحكيم، ثم توزيعه على أفراد مجتمع البحث وانطلقت هذه المرحلة ابتداء من 2018/09/25 إلى غاية 2019/01/25 حيث تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع البحث وجمعه وإجراء مقابلات مع مسؤولي المصلحة.

المرحلة الرابعة:

تفريغ البيانات وعرض النتائج ومناقشتها: بعد استرجاع الاستبيان من أفراد العينة تم الشروع في تفريغ البيانات وجدولتها والتعليق عليها ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية ليتم في الأخير صياغة النتائج النهائية للدراسة وكانت هذه المرحلة من شهر فيفري 2019 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2019.

شكل رقم (09) يتعلق بهيكل الدراسة الميدانية



منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة والوسيلة التي تمكن الباحث من الوصول إلى الحقائق واختبار فرضياته سعياً منه للوصول إلى نتائج وإجابات منهجية لتساؤلاته.

ويعرف المنهج بأنه "مجموعة من القواعد والإجراءات المقررة والمعينة من جانب المتخصصين في منهجية البحوث التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة والكشف عنها والتي تؤدي إلى التوصل إلى نتائج بحثية سليمة"¹.

¹- عمر نصر الله، أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، دار وائل، الأردن، ط1، 2016، ص 32.

أما المنهج الوصفي فهو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة كونها تتناول موضوع يتعلق بوصف ظاهرة التغيير التنظيمي، ومدى تأثيرها بدور الموارد البشرية المؤهلة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة الاجتماعية بدقة كما هي في الواقع، بالإضافة إلى تحليل عناصرها وعوامل قيامها والنتائج التي تؤدي إليها.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال التعريف بعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، وأسباب قيامها ومدى فعاليتها في المصالح البيومترية وانعكاساتها ونتائجها على الواقع الإداري والتنظيمي.

أما الوصف الدقيق والموضوعي تناول وصف المنظمة مجال الدراسة ومدى تأثير التغيير التنظيمي على مكونات التنظيم ككل، بالإضافة إلى التشخيص الدقيق لدور الموارد البشرية المؤهلة في هذه المصلحة، وقد تم تطبيق مراحل المنهج الوصفي أثناء تطبيق الدراسة، ابتداء بالزيارات الاستطلاعية للمصلحة البيومترية لبعض بلديات ولاية خنشلة ثم وصف ظاهرة التغيير فيها وتطبيق الاستبيان وصياغة نتائج الدراسة.

وقد تم وصف التغيير التنظيمي ومدى فعاليته في المصلحة البيومترية من خلال تسليط الضوء على أسبابه وآلياته ومدى نجاحه وفعاليته في هذه المصالح، بالإضافة إلى الكشف عن الموارد اللازمة التي من شأنها أن تعمل على تجسيد وتفعيل هذه العملية، ألا وهي الموارد البشرية المؤهلة من إطارات وكفاءات وقادة إداريين تعتمد عليهم المصلحة في تطبيق عملية التغيير التنظيمي.

¹ - سعد عجيل مبارك الدراجي، وسعد إبراهيم الشويشين: طرق البحث العلمي، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2005، ص46.

3- أدوات جمع البيانات:

تعتمد البحوث الاجتماعية على مجموعة من الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسات والبحوث، والتي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة والتي يحتاجها الباحث في دراسته سواء كانت نظرية أو ميدانية.

ويعود اختيار هذه الأدوات إلى طبيعة المشكلة البحثية، فمنها ما تحتاج إلى ملاحظة ومنها ما تحتاج إلى مقابلة أو الاستبيان وغيرها من الأدوات المنهجية المعتمدة خاصة في البحوث الوصفية، وتتمثل التقنيات المستخدمة في هذه الدراسة كما يلي:

أ/ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من بين أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في البحوث الوصفية وتعرف الملاحظة بأنها: "المعاينة المباشرة للشيء أو مشاهدته على النحو الذي هو عليه، أو هي المعاينة المباشرة للظاهرة أو الموقف بقصد جمع بيانات ترتبط به"¹.

الملاحظة البسيطة: هي عملية المعاينة المباشرة للظاهرة موضوع البحث كما تحدث تلقائياً، في ظروفها الطبيعية العادية دون تدخل من الباحث بهدف الضبط والتجريب.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة (المقصودة) حيث تم من خلالها ملاحظة استطلاعية للمصلحة البيومترية وهي أول خطوة للنزول للميدان.

- بالإضافة إلى ملاحظة طبيعة الوظائف الإدارية وطريقة العمل من طرف الموارد المؤهلة في هذه المصلحة، حيث تم اكتشاف أن هذه الموارد لا تزال تحتاج إلى المزيد من التدريب والتكوين على الأجهزة الالكترونية الحديثة التي تجهزت بها المصلحة.

¹ - علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: مناهج البحث، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2008، ص197.

- وجود قدر من الجاهزية من أجل محاولة العمل على البرامج الحديثة من طرف موظفي المصلحة، بحثا عن التقنيات الحديثة وآليات استخدام برامج الرقمنة والتي أدت إلى تحديد عدد الموظفين بالمصلحة نظرا لتعويض الآلات والأجهزة الإلكترونية والاستغناء على كثرة الموظفين - ومن خلال الزيارات المتكررة للمصالح البيومترية تم ملاحظة أن هناك نوع من الاهتمام والمحافظة عن الأجهزة والهيكل من خلال تنظيفها ومراقبتها المستمرة، كما يتم من وقت لآخر إخضاعها للمراقبة من طرف مختصين وتقنيين في الإعلام الآلي، وكذلك تغيير الكلمات السرية والمرورية حتى لا تتعرض للسرقة الإلكترونية وهو نظام حديث لم تكن هذه المصالح تعتمد على العمل به.

- بالإضافة إلى ملاحظة أن هناك نوع من السرعة في تقديم الوثائق لطالبيها، بالإضافة إلى جودتها وخلوها من الأخطاء التي كانت تتكرر سابقا، مثلا في تاريخ الميلاد أو النسب، وهذا ما أضفى نوع من الاحترام المتبادل بين موظفي المصلحة وطالبي الوثائق، وهي من السلوكيات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة.

ب/ المقابلة: من بين الأدوات المنهجية المستخدمة في الجانب الميداني وتعرف بأنها: " لقاء بين الشخص والمقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص (المبحوثين) وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارات"¹.

أو هي "حادثة جادة موجهة نحو هدف محدد، ويقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها الحصول على أنواع معينة من المعلومات تستعمل في البحث العلمي للاستعانة بها في التشخيص والتوجيه والعلاج"².

¹ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع المعلومات والبيانات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2009، ص ص 78، 77.

² عمر نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 292.

وخلال النزول إلى الميدان أجرينا مقابلات مع رؤساء المصالح البيومترية مجال الدراسة، بالإضافة إلى مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للبلدية، وفقا لمقابلة حرة بين الباحث والمبحوثين (دليل المقابلة ملحق رقم 02)، حيث تم التعرف من خلالهم على طبيعة التغيير التنظيمي في هذه المصالح ودور الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي.

وكانت المقابلات كما يلي:

- مقابلة رقم 01 مع الأمين العام للمجلس الشعبي البلدي: وذلك يوم 2018/07/24 على الساعة 10:00 تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة بهدف جمع القدر الكافي من المعلومات والبيانات حول التغيير التنظيمي في المصلحة.

أما المقابلات مع رؤساء المصالح البيومترية لمختلف بلديات ولاية خنشلة مجال الدراسة فكانت تتمحور في مجملها حول طبيعة التغيير التنظيمي في المصلحة بالإضافة إلى دور الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي ومدى تجسيده في هذه المصالح (دليل المقابلة ملحق رقم 02) بالإضافة إلى موافقتهم على الزيارات المتكررة لها وتوزيع الاستبيان على الموظفين وجمعه وكانت المقابلات كالاتي:

- مقابلة رقم 02 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية خنشلة: وذلك يوم 2018/09/03 على الساعة 10:00.

- مقابلة رقم 03 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية انسيغة: وذلك يوم 2018/09/09 على الساعة 14:00 زوالا.

- مقابلة رقم 04 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية الحامة: وذلك يوم 2018/09/24 على الساعة 9:00 صباحا.

- مقابلة رقم 05 مع نائب رئيس المصلحة البيومترية لبلدية ششار: وذلك يوم 2018/10/03 على الساعة 10:00 وذلك كون رئيس المصلحة في عطلة سنوية.

- مقابلة رقم 06 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية بابار: وذلك يوم 2018/10/17 على الساعة 10:00.

- مقابلة رقم 07 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية قايس: وذلك يوم 2018/10/30 على الساعة 13:30.

- مقابلة رقم 08 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية طامزة: ذلك يوم 2018/11/04 على الساعة 10:00.

- مقابلة رقم 09 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية المحمل: وذلك يوم 2018/11/22 على الساعة 10:30.

- مقابلة رقم 10 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية متوسة: وذلك يوم 2018/12/19 على الساعة 14:00.

- مقابلة رقم 11 مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية أولاد رشاش: وذلك يوم 2018/12/26 على الساعة 10:30.

خلصت هذه المقابلات بمجموعة من البيانات والمعلومات حول التغيير التنظيمي الذي عرفته هذه المصالح، بالإضافة إلى الموافقة على اللقاءات المتكررة مع المبحوثين بطرح أسئلة مختلفة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

ج/ الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات التي هو بصدد البحث عنها، كما تساعده على استخلاص نتائج علمية دقيقة من مجتمع البحث.

ويعرف الاستبيان بأنه " أكثر الطرق شيوعاً لإجراء المسح الاجتماعي، والاستبيان عبارة عن قائمة من الأسئلة المعدة سلفاً يوجهها الباحث لأفراد العينة (المبحوثين) ويضم أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة"¹.

وقد قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المصالح البيومترية مجال الدراسة، وهو استبيان مباشر تم توزيعه من طرف الباحث على المبحوثين، وعلى فترات مختلفة وتمت الإجابة مباشرة من طرف الموظفين، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات وكانت صياغة الاستبيان وفق المراحل التالية:

- **مرحلة الصياغة الأولية:** تم صياغة استمارة مبدئية انطلاقاً من تساؤلات الدراسة وفرضياتها وفصولها النظرية، وتم عرضها على الأساتذة المشرفة أين قامت بتعديل للاستمارة بإضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر، وتم من خلال هذه التعديلات والملاحظات صياغة استمارة معدلة.

- **مرحلة التحكيم:** بعد تعديل الاستمارة وفقاً لملاحظات الأساتذة المشرفة وتوجيهاتها القيمة، تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها من جامعة خنشلة ومن جامعات أخرى، وقد قام هؤلاء الأساتذة الأفاضل بتقديم ملاحظات وتوجيهات ساهمت كثيراً في صياغة الاستبيان في شكله النهائي، حيث تم تعديله وفقاً لهذه التوجيهات والملاحظات بإعادة صياغة بعض الأسئلة وإضافة أخرى وتعديل بعض العبارات كما تم حذف البعض الآخر الذي لا يتناسب مع موضوع الدراسة وتكونت لجنة تحكيم الاستبيان من:

- ❖ أ.د بن رمضان سامية - جامعة خنشلة-
- ❖ د. لبرش راضية - جامعة خنشلة -
- ❖ د. حداد صونيا - جامعة تبسة-

¹ - محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص 372.

وكان من بين الأسئلة المعدلة ما يلي:

- إضافة بعض الأسئلة المفتوحة حتى يتسنى للمبحوثين الكشف عن آرائهم كما يمكن أن تساعد الباحث على تحليل وتبرير النتائج.

اقترحت الدكتورة صونيا حداد إعادة ترتيب بعض الأسئلة حتى يكون هناك انتقال منهجي من فكرة إلى أخرى مثل:

الأسئلة 18/17/16 من الأفضل أن يكون ترتيبها: 17/18/16.

- كما اقترحت أن تكون الأسئلة 29/27/18 مفتوحة بدل الأسئلة المغلقة والسؤال 31 استبدال مصطلح الكفاءة بالمكافأة.

- في حين اقترحت الأستاذة الدكتورة راضية لبرش حذف السؤالين رقم 06 ورقم 09 واستبدالها بأسئلة فرعية يمكن من خلالها وجود أو عدم وجود موارد مؤهلة في المصلحة، بالإضافة إلى مشاركتهم في قرارات مجلس الإدارة وهل يؤخذ برأيهم. كما اقترحت الأستاذة أن السؤالين 18 و23 يعبران عن أحكام قيمية فما هو ايجابي عند البعض يمكن أن يكون سلبي عند البعض الآخر.

وقد استعانت الطالبة الباحثة بهذه التعديلات والأخذ برأي المحكمين إضافة إلى تعديلات وملاحظات الأستاذة المشرفة التي كانت بمثابة دعم لصياغة الاستبيان في شكله النهائي (40 سؤالاً موزعة على أربع محاور).

- **مرحلة التجريب:** تم توزيع بعض الاستمارات التجريبية بعد تحكيمها من طرف الأساتذة وتعديلها، على بعض المبحوثين متكونة من 18 موظفاً في كل من المصلحة البيومترية ببلديات خنشلة (بلدية ششار، بلدية انسيغة، بلدية خنشلة) حتى نستطيع صياغة الاستبيان في صورته

النهائية، وبعد استرجاع استمارات التجريب اتضح أن الأسئلة واضحة سهلة الفهم وكل موظف بإمكانه الإجابة عليها حتى لو لم يحضر الباحث لشرحها وتسهيلها.

- صياغة الاستبيان في شكله النهائي: بعد التعديل النهائي للاستبيان تم صياغة شكله النهائي ليتكون من 40 سؤالاً موزعة على أربع محاور كما يلي:

المحور الأول: بيانات خاصة متعلقة بالمبحوثين، وتضم 05 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية ويضم 11 سؤالاً.

المحور الثالث: تناول الأساليب الإدارية التي يعتمدها الموظفون لتفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية ويضم 10 أسئلة.

المحور الرابع: تناول دور الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة بـ 14 سؤالاً.

-توزيع الاستبيان: بعدها تم مباشرة الشروع في مرحلة توزيع الاستمارات على المبحوثين في المصالح البيومترية مجال الدراسة، وهذا على فترات زمنية مختلفة نظراً لتباعد البلديات وتقسيم الوقت بين التوزيع في جهة والجمع في جهة أخرى، كما تم الرجوع إلى المصالح عدة مرات نظراً لغياب بعض الموظفين في بعض الوقت، أو عدم الإجابة على الاستبيان في الوقت المحدد ما أدى إلى تكرار الذهاب إلى المصالح عدة مرات.

4- مجتمع البحث وخصائصه:

يعتبر تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث على تطبيق دراسته الميدانية، والتي تتطلب الدقة والوضوح والانسجام مع موضوع البحث وجانبه النظري والميداني.

وبعد الزيارات الاستطلاعية لبعض المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة، والتي تجسدت فيها عملية التغيير التنظيمي بفعالية تم اختيار أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق المسح الشامل بدل المسح بالعينة، حيث يتمثل في "جمع البيانات والمعلومات من متغيرات قليلة العدد من الأفراد، ويطبق أسلوب المسح الشامل عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير"¹.

ونظرا لمحدودية الموظفين بالمصلحة البيومترية في بلدية ولاية خنشلة فقد تم اختيار بعض البلديات بطريقة عشوائية، بهدف الحصول على المعلومات والنتائج الواقعية والعلمية، وقد بلغ العدد الإجمالي لموظفي المصالح البيومترية التي تم اختيارها كمجال للدراسة الميدانية (96 موظفا) سواء قسم جوازات السفر البيومترية أو قسم بطاقة التعريف البيومترية وحتى قسم البطاقة الرمادية، وتم إجراء مسح شامل لموظفي هذه الأقسام، أما باقي البلديات في ولاية خنشلة فهي لا تتوفر على مصالح بيومترية وهي تابعة لبلديات أخرى في الحصول على الوثائق البيومترية، وعليه تم الاعتماد فقط على البلديات التي تتوفر على المصالح البيومترية. والمصالح البيومترية مجال الدراسة موضحة في الجدول أدناه:

¹ - راجب عبد الحميد، الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحث، دار الكتاب الجامعي، لبنان، ط1، 2015، ص 101.

جدول رقم (03) يوضح عدد الموظفين بالمصالح البيومترية مجال الدراسة

عدد الموظفين	المصالح البيومترية مجال الدراسة
15	المصلحة البيومترية بلدية خنشلة
10	المصلحة البيومترية بلدية ششار
08	المصلحة البيومترية بلدية انسيغة
08	المصلحة البيومترية بلدية الحامة
12	المصلحة البيومترية بلدية قايس
08	المصلحة البيومترية بلدية المحمل
10	المصلحة البيومترية بلدية بابر
09	المصلحة البيومترية بلدية متوسة
07	المصلحة البيومترية بلدية طامرة
09	المصلحة البيومترية بلدية اولاد رشاش
96	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على سجلات عدد الموظفين في المصالح البيومترية

وقد تم اختيار هذه المصلحة باعتبارها منظمة حديثة بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى أنها خضعت لعملية التغيير التنظيمي في مختلف المجالات منها: تغيير المقر الذي تم تحويله مؤخرا وضمه إلى المجلس الشعبي البلدي، ليصبح فرعا من فروعها بعد ما كان فرعا مستقلا

وتابع لمقر الدائرة بولاية خنشلة، بالإضافة إلى تجهيزه بمختلف الأجهزة الالكترونية والآلات البيومترية خاصة ما تعلق بأجهزة بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية ومؤخرا البطاقة الرمادية البيومترية، كما تغيرت تبعا لذلك بعض القواعد والوظائف الإدارية حيث تقلص فيها عدد الموظفين بسبب احتكار الآلات والأجهزة الجديدة، وتعويضها لمختلف المهام والوظائف الإدارية والتي أصبحت تتطلب موظفين وإطارات مهنية ذات خبرة ومؤهلات وقدرات عالية كمهندسين وتقنيين في الإعلام الآلي وخبراء في التحكم وتسيير التقنيات والبرمجيات الحديثة.

خصائص مجتمع البحث:

تحليل بيانات المحور الأول المتعلقة بخصائص مجتمع البحث: توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل، والدرجة المهنية.

جدول رقم (04) يبين جنس المبحوثين:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	39	41%
أنثى	57	59%
المجموع	96	100%

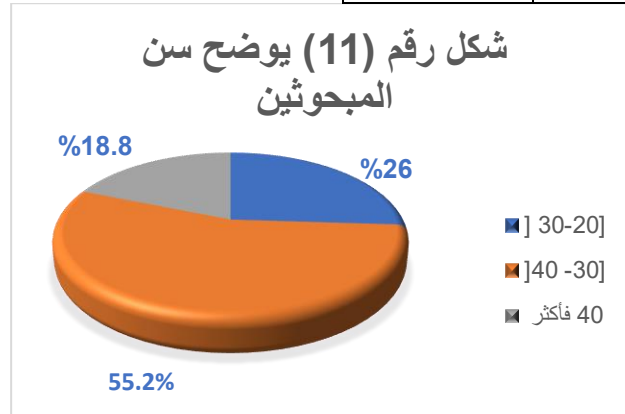


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يبين الجدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس من ذكور وإناث، حيث بلغ عدد الذكور في المصالح البيومترية مجال الدراسة (39) بنسبة (41%)، في حين بلغ عدد الإناث (57) بنسبة (59%) من أفراد مجتمع البحث، ونلاحظ أن هذه المصالح تشهد تفوق الإناث على الذكور، وهو ما تعرفه مختلف المصالح والأقسام على غرار بعض المصالح الأخرى التي تعتمد على الجنس الذكري أكثر من الإناث كمصلحة النظافة أو مصلحة الموارد البشرية

جدول رقم (05) يوضح سن المبحوثين:

النسبة%	التكرار	السن
26%	25] 30-20]
55.2%	53]40 -30]
18.8%	18	40 فأكثر
100%	96	المجموع



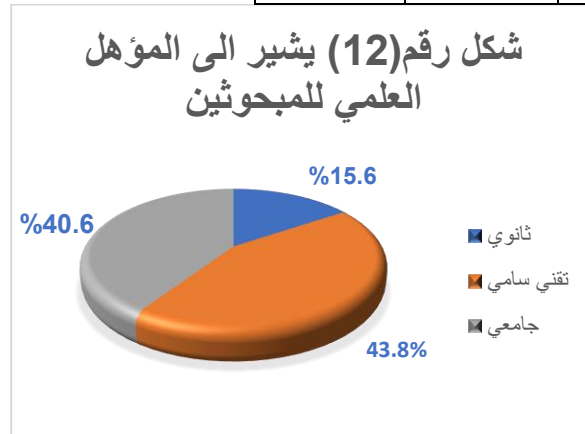
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (05) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير السن، حيث تشير النسب إلى أن فئة]30-40 سنة [تمثل أعلى نسبة من المبحوثين بنسبة 55.2%، تليها فئة]20-30 سنة [بنسبة 26%، في حين تمثل آخر نسبة فئة 40 سنة فما فوق بنسبة 18.8%، وهذا ما يفسر أن أغلبية موظفي المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة هم من

فئة الشباب التي تتوفر على المؤهلات العلمية، حيث تستطيع التحكم في التقنيات الجديدة كما تستطيع العمل على الأجهزة والآلات الحديثة التي تحصلت عليها مختلف المصالح البيومترية بالولاية .

جدول رقم (06) يشير إلى المؤهل العلمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
43.8%	42	تقني سامي
40.6%	39	جامعي
15.6%	15	ثانوي
100%	96	المجموع



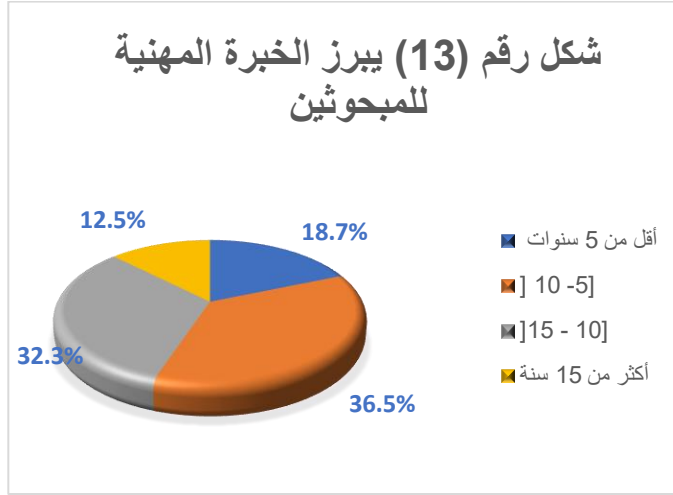
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يشير الجدول رقم (06) إلى أن أغلبية المبحوثين متحصلين على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة 43.8%، تليها نسبة 40.6% للمتحصلين على الشهادات الجامعية، وأخيرا نسبة 15.6% للمستوى الثانوي.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه النسب أن أغلبية المبحوثين من الموارد البشرية المؤهلة، ذات الكفاءة المهنية اللازمة للعمل وأداء المهام في هذه المصالح، فتسيير الأجهزة والآلات الالكترونية يحتاج إلى تقني سامي في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى تخصصات جامعية أخرى من ليسانس ومهندس دولة لهم القدرة على أداء الوظائف الإدارية بكل حرية، كما أنهم أجروا تربيصات ودورات تكوينية للعمل في هذا المجال، أما الموظفين الذين لديهم مستوى الثانوي فأغلبهم من الفئة العمرية 40 سنة فما فوق رغم مستواهم الثانوي إلا أنهم يكتسبون مؤهلات وظيفية عن طريق الخبرة المهنية في المجال الإداري والترقية من منصب إلى آخر.

جدول رقم (07) يبرز الخبرة المهنية للمبحوثين:

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
18.7%	18	أقل من 5 سنوات
36.5%	35	[5 - 10]
32.3%	31	[10 - 15]
12.5%	12	أكثر من 15 سنة
100%	96	المجموع



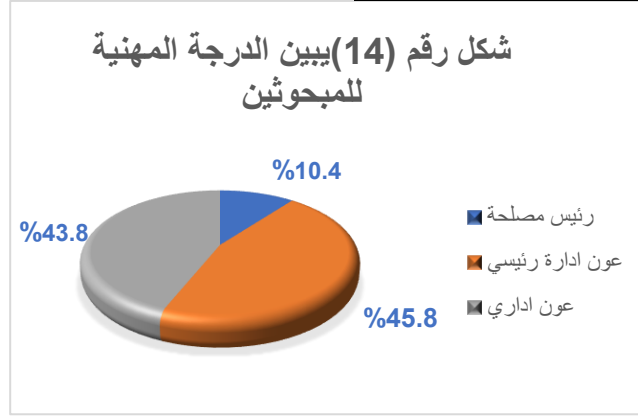
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يبرز الجدول رقم (07) الخبرة المهنية للمبحوثين في المصالح البيومترية مجال الدراسة حيث مثلت فئة [5-10 سنوات] أكبر فئة بنسبة 36.5 %، تليها المرتبة الثانية للفئة من [10 - 15 سنة] بنسبة 32.3% في حين مثلت نسبة 18.7 % فئة اقل من 5 سنوات وأخيرا نسبة 12.5 % للفئة أكثر من 15 سنة.

وهذا ما يفسر أن المصالح البيومترية في بلديات ولاية خنشلة مجال الدراسة لا تحتاج إلى توظيف مستمر، كما أنها لا تعتمد على عدد كبير من الموظفين لإنجاز المهام الإدارية، فعدد قليل من الموظفين يكفي لتسيير الأعمال الإدارية في هذه المصالح، وبالتالي فإن خبرة الموظفين تتراوح بين 10 و15 سنة، كما أن الموظفين لا يغيرون مكان عملهم إلا أثناء الترقية أو التحويل إلى درجة أكبر وهذا ما جعلهم يكتسبون سنوات متعددة للخبرة المهنية.

جدول رقم (08) يبين الدرجة المهنية للمبحوثين:

الدرجة المهنية	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	10	10.4%
عون إدارة رئيسي	44	45.8%
عون إداري	42	43.8%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان

توضح بيانات الجدول رقم (08) توزيع المبحوثين حسب الدرجة المهنية، حيث تتراوح بين ثلاث فئات تمثل الفئة الأولى نسبة 10.4% لرؤساء المصالح البيومترية، بالإضافة إلى نائب رئيس المصلحة في كل من المصلحة البيومترية ببلدية ششار وبلدية طامزة، حيث كلف رئيس المصلحة بمهام أخرى وعين نائب رئيس المصلحة يتولي تسييرها من طرف رئيس البلدية.

ونسبة 45.8% لعون إدارة رئيسي، في حين مثلت فئة عون إداري نسبة 43.8% وهي نسب متقاربة مع الفئة السابقة وما يفسر ذلك أن الموارد البشرية في المصلحة تتمتع بقدر كاف من الكفاءة سواء عن طريق الترقيات أو الخبرة المهنية أو التوظيف عن طريق الشهادة المحصل عليها.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

تمهيد

1-تفريغ وتحليل وتفسير البيانات

2-مناقشة النتائج

2-1-على ضوء الفرضيات

2-2-على ضوء الدراسات السابقة

2-3-على ضوء المقاربة النظرية

3-عرض النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

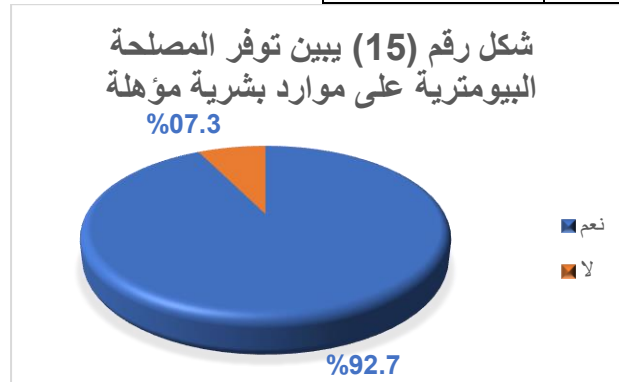
بعد الانتهاء من تطبيق الإجراءات المنهجية للدراسة وتحديد مجال البحث وجمع المادة العلمية سنحاول في هذا البحث تفرغ وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وأخيرا الوصول إلى النتائج العامة واستخلاص بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تلفت الانتباه للاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمات.

1-تفريغ وتحليل وتفسير البيانات: تم الاعتماد على طريقة التفريغ اليدوي وتفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة أو المقابلة.

1-1- تحليل بيانات المحور الثاني: الخاصة بأهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية وقد تم معالجة بيانات هذه المحور من خلال 11 سؤالاً.

جدول رقم (09) يبين توفر المصلحة البيومترية على موارد بشرية مؤهلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	89	92.7%
لا	07	07.3%
المجموع	96	100%



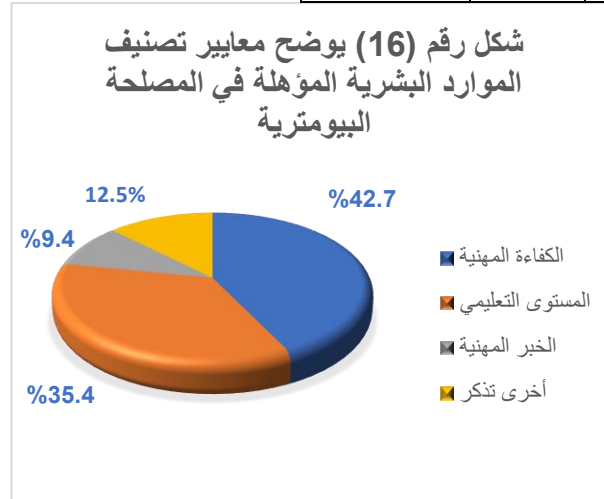
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (6)

يبين الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود موارد بشرية مؤهلة في المصلحة البيومترية التي يعملون بها وذلك بنسبة 92.7 % ، في حين نجد أن نسبة 07.3% نفت وجود موارد بشرية مؤهلة في المصلحة، لعدم قدرتهم على التسيير الأمثل للوظائف والشؤون الإدارية، على عكس أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن أغلبية موظفي المصلحة لهم القدرة الكافية لأداء المهام والوظائف الإدارية دون رقابة، فكل موظف يختص بوظيفة ما وهو قادر على العمل والإبداع في الوظيفة الموكلة إليه، كما صرحوا بأن هذه الموارد تتميز بمميزات

وخصائص وتحدد بمعايير منها: سرعة التنفيذ، جودة الخدمات الإدارية، الدقة في تحرير الوثائق، التحكم في التقنيات الحديثة (الرقمنة) كونها تعمل على آلات وأجهزة حديثة متطورة، تحتاج إلى كفاءة وخبرة مهنية حتى تسير من خلالها مختلف الأعمال والوظائف الإدارية.

جدول رقم (10) يوضح معايير تصنيف الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الكفاءة المهنية	41	42.7%
المستوى التعليمي	34	35.4%
الخبر المهنية	09	09.4%
أخرى تذكر	12	12.5%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (7)

يتضح من الجدول رقم (10) أن الكفاءة المهنية من أهم المعايير والمؤشرات التي تتمتع بها الموارد البشرية في المصلحة، وهذا ما جاء على لسان المبحوثين بنسبة 42.7%، كما أن المستوى التعليمي الذي يحمله أغلبية الموظفين يعتبر من المعايير التي تميز الموظفين في

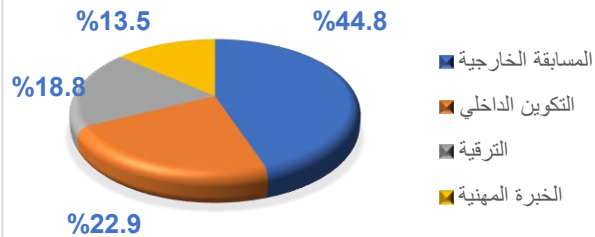
المصلحة وذلك بنسبة 35.4%، في حين تشير نسبة 09.4% إلى المبحوثين الذين اقرروا بان الخبرة المهنية في المصلحة هي التي تحدد ضمن معايير التصنيف، وأخيرا نسبة 12.5% الذين كانت إجاباتهم متفاوتة تتراوح بين سرعة التنفيذ أو تطبيق أوامر رئيس المصلحة كما أن هناك من المبحوثين من يرى أن ليست هناك معايير تميز موظف عن آخر وكل الموظفين حسب رأيهم مؤهلين ولهم من الكفاءات والمؤهلات ما يكفي لتسير العمل في المصلحة.

نستنتج مما سبق أن الموارد البشرية المؤهلة تصنف بمعايير وظيفية تسمح لها بتسيير الأعمال خاصة الالكترونية منها والتي تحتاج إلى الكفاءة والمستوى العلمي المناسب، كما أن مؤشر الخبرة المهنية يسهم كثيرا في التوجيه والتنظيم نظرا لما تتمتع به هذه الفئة من قدرات مكتسبة لفترة طويلة من خلال العمل في مختلف الأقسام بالمنظمة.

جدول رقم (11) يبين كيف تتحصل المصلحة البيومترية على الموارد البشرية المؤهلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
المسابقة الخارجية	43	44.8%
التكوين الداخلي	22	22.9%
الترقية	18	18.8%
الخبرة المهنية	13	13.5%
المجموع	96	100%

شكل رقم (17) يبين كيف تتحصل المصلحة البيومترية على الموارد البشرية المؤهلة



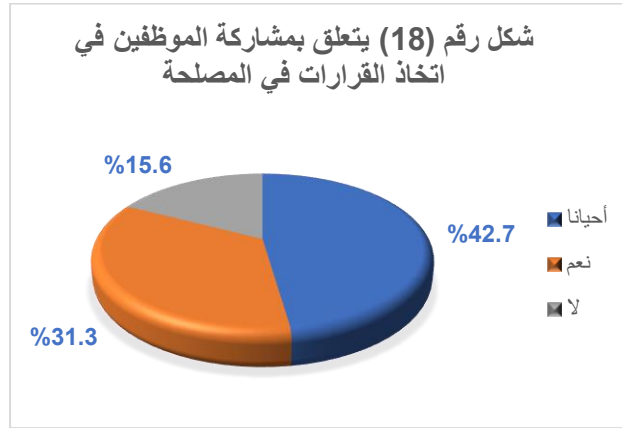
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (08)

يبين الجدول رقم (11) طريقة حصول المصالح البيومترية على الموارد البشرية المؤهلة حيث تشير النسب إلى أن 44.8% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن المسابقة من وقت لآخر هي طريقة الحصول على الموظفين المؤهلين في المصلحة، ويأتي في المرتبة الثانية التكوين الداخلي بنسبة 22.9%، واحتلت الترقية المرتبة الثالثة بنسبة 18.8% وأخيراً الخبرة المهنية بنسبة 13.5%.

ويتضح من هذه النسب أن هناك طرق مختلفة وعديدة في الحصول على الموظفين المؤهلين في هذه المصالح والجهة الوصية هي المسؤولة عن تحديد هذه الطريقة، بالإضافة إلى طبيعة المنصب فإذا كان يحتاج إلى موظفين من خارج المصلحة فإنها تلجأ إلى المسابقة الخارجية، أما إذا كان يحتاج إلى ترقية أو تكوين داخلي أو خبرة مهنية فإن المصلحة تختار الموظف المناسب حسب مؤهلاته ومكتسباته المهنية من داخل المصلحة، فمثلاً هناك بعض الوظائف في المصلحة تحتاج إلى ترقية مثل منصب رئيس المصلحة أين تختاره سواء عن طريق الترقية من منصب لآخر أو عن طريق الاختيار أو الانتخاب من طرف موظفي المصلحة وهذا ما جاء عن لسان المبحوثين.

جدول رقم (12) يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
أحيانا	41	42.7%
نعم	30	31.3%
لا	15	15.6%
المجموع	96	100%

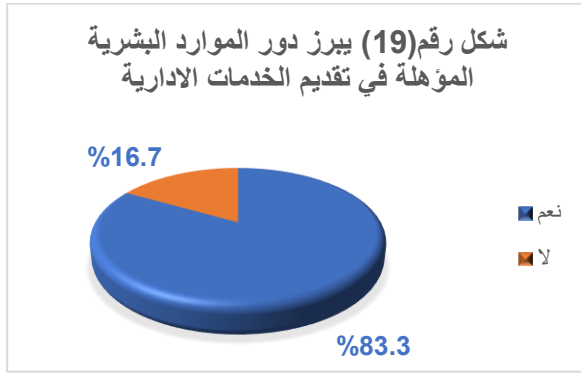


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (09)

يشير الجدول رقم (12) أن نسبة 42.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن الموظفون أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات، ويأتي في المرتبة الثانية نسبة 31.3% للمبحوثين الذين صرحوا بأن المشاركة تكون حسب طبيعة القرارات، أما نسبة 15.6% صرحوا بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

وما يتضح من هذه التصريحات أن الموارد البشرية المؤهلة تشارك في اتخاذ القرارات ولكن هذه المشاركة حسب طبيعة القرار، فإذا كان الأمر يخص المصلحة فيتم المشاركة فيه، أما إذا كانت القرارات لا تتطلب موظفين من المصلحة ولا تخص أمورها فإن الحضور ليس إجباريا، ويكفي حضور رئيس المصلحة أو نائب عنه ويتم من خلاله التبليغ بالقرارات لباقي الموظفين، أما أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بعدم المشاركة مطلقا في اتخاذ القرارات فحسب رأيهم لا يحضرون الاجتماعات سواء تم استدعاؤهم أو لا، أو كان الحضور إجباريا أو اختياريا فيفضلون عدم الحضور.

جدول رقم (13) يبرز دور الموارد البشرية المؤهلة في تقديم الخدمات الإدارية



الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	80	83.3%
لا	16	16.7%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (10)

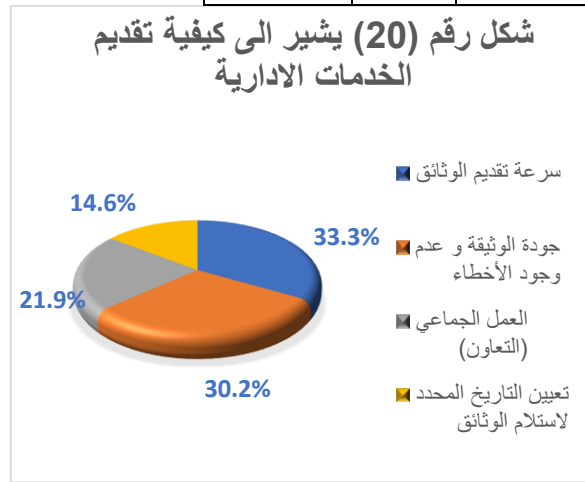
يبرز الجدول رقم (13) أن نسبة 83.3 % من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن الموارد البشرية المؤهلة تؤدي دوراً فعالاً في تقديم الخدمات الإدارية، في حين صرح باقي المبحوثين بعدم تقديم الموارد البشرية المؤهلة للخدمات الإدارية وذلك بنسبة 16.7%.

من خلال تصريحات المبحوثين يتضح أن أغلبية الموظفين في هذه المصالح تتمتع بالتأهيل والكفاءة اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية، سواء كان ذلك عن طريق التكوين أو التأهيل الترقية أو الخبرة المهنية، وهو ما يؤدي إلى تأدية الوظائف والأعمال بصفة فعالة، كما أكدوا بعدم وجود صعوبات أو عراقيل في طبيعة هذه الأعمال فالتكوين والعمل المستمر يمكن الموظف من الاندماج في عمله ووظيفته.

في حين نفى باقي المبحوثين بعدم تقديم الموارد المؤهلة للخدمات الإدارية نظراً للضغوطات المهنية داخل المؤسسة خاصة من طرف المسؤولين المباشرين، بالإضافة إلى الزيارات المتكررة من طرف المواطنين (طالبي الوثائق) وهو ما يؤدي إلى تسريع العمل ما يؤدي إلى عدم فعالية الخدمات الإدارية سواء الخطأ أو عدم إنجازها في تاريخها المحدد.

جدول رقم (14) يشير إلى كيفية تقديم الخدمات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سرعة تقديم الوثائق	32	33.3%
جودة الوثيقة وعدم وجود الأخطاء	29	30.2%
العمل الجماعي (التعاون)	21	21.9%
تعيين التاريخ المحدد لاستلام الوثائق	14	14.6%
المجموع	96	100%



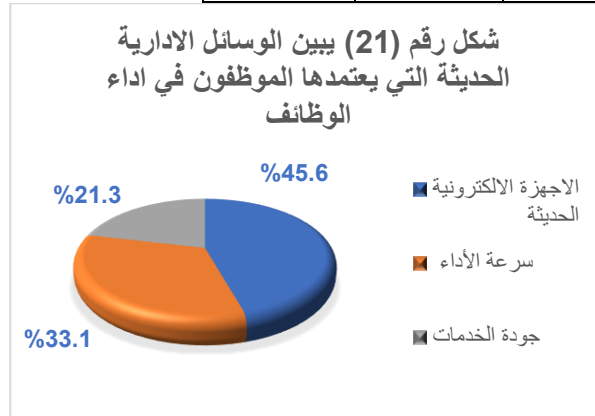
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (11)

تشير بيانات الجدول رقم (14) أن نسبة 33.3% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن سرعة تقديم الوثائق الإدارية من أهم الخدمات التي يقوم بها الموظفون المؤهلون، في حين تمثل نسبة 30.2%، المبحوثين الذين صرحوا بأن جودة الوثائق من أهم الأعمال التي يقوم بها الموظفون، وذلك بعدم وجود أخطاء في مكونات الوثيقة، وتمثل نسبة 21.9% المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل الجماعي هو الذي يؤدي إلى تقديم الخدمات من طرف الموارد البشرية المؤهلة، وأخيرا نسبة 14.6% المبحوثين الذين أجابوا بأن تحديد التاريخ المحدد لاستلام الوثائق هو الذي يجعل الموارد البشرية المؤهلة تقدم الخدمات، وذلك لعدم الإزعاج والحضور المتكرر الذي يسبب الارتباك والقلق أثناء العمل.

ومن خلال بيانات الجدول السابق نصل إلى نتيجة مفادها أن الموظفين المؤهلين يقدمون خدمات إدارية وفقا لمؤشرات مختلفة فسرعة الأداء من أهم سمات العمل في هذه المصالح، بالإضافة إلى عدم ارتكاب الأخطاء أثناء كتابة الوثائق يجعل من الخدمة فعالة وهذا للتركيز والراحة أثناء القيام بالعمل، كما أن العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق يدفع الموظفين إلى تحسين الخدمات الإدارية، مع تحديد تاريخ استلام الوثائق الذي من شأنه أن يساعد على الأداء الوظيفي بنجاح.

جدول رقم (15) يبين الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمدها الموظفون في أداء الوظائف

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الأجهزة الالكترونية الحديثة	62	45.6%
سرعة الأداء	45	33.1%
جودة الخدمات	29	21.3%
المجموع	136 ¹	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (12)

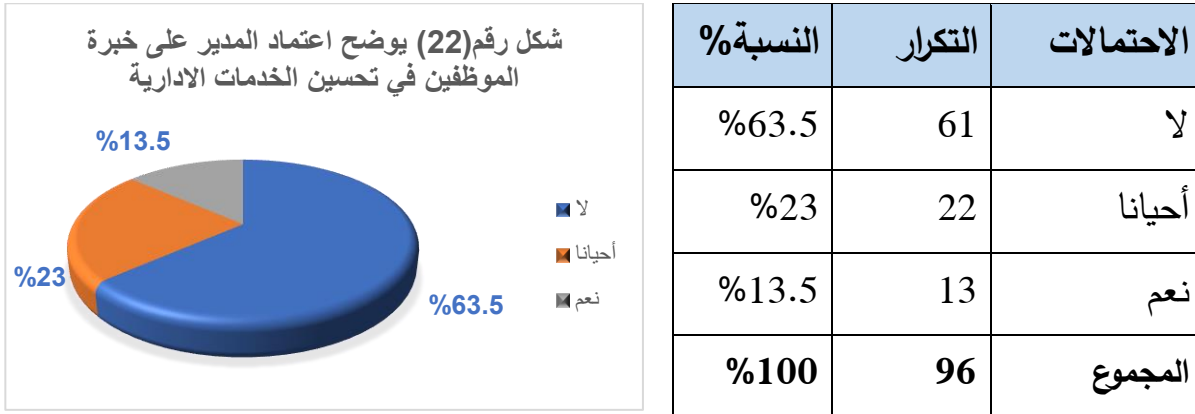
تبين بيانات الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة حيث نجد نسبة 45.6% من المبحوثين صرحوا بأن الأجهزة الالكترونية من أهم الوسائل التي يعتمدها

¹ - المجموع 136 بدل 96 نظرا لاختيار المبحوثين لأكثر من إجابة واحدة

الموظفون في أداء الوظائف، في حين تمثل نسبة 33.1% المبحوثين الذين صرحوا بأن سرعة الأداء وعدم تأجيل الأعمال من الوسائل التي يعتمدها الموظفون في أداء المهام، وأخيرا نسبة 21.3% للمبحوثين الذين يرون بأن جودة الخدمة من الوسائل الحديثة التي يجب الاعتماد عليها في أداء الوظائف.

من خلال هذه النسب يتبين أن المصالح البيومترية في هذه البلديات تعتمد على وسائل حديثة لتقديم أحسن الخدمات خاصة الأجهزة الالكترونية، التي دعمت بها هذه المصالح بالإضافة إلى الأنظمة الالكترونية التي تم برمجتها مثل برنامج Logiciel أو الرقمنة الجديدة، التي تعمل على تشفير وترقيم كل الوثائق وهذا ما يؤدي إلى تسريع العمل وانجاز الوثائق والبطاقات وعدم تأجيل الأعمال وتراكمها وانجازها في وقتها المحدد.

جدول رقم (16) يوضح اعتماد المدير على خبرة الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية



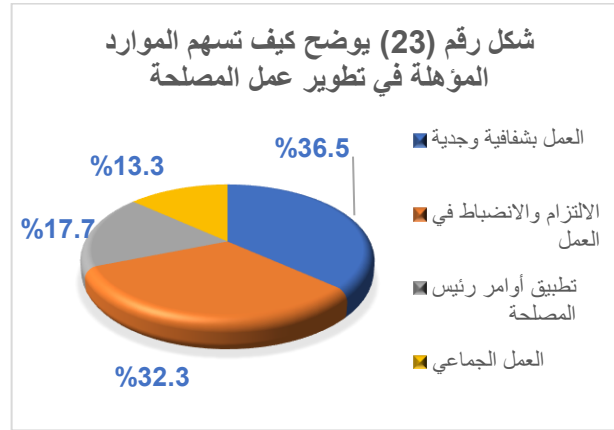
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (13)

يوضح الجدول رقم (16) أن نسبة 63.5% من المبحوثين صرحوا بأن مدير المصلحة لا يعتمد على خبرة الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية، في حين نسبة 23% صرحوا بأن المدير يعتمد أحيانا على خبرة الموظفين في أداء الخدمات الإدارية، وأخيرا تمثل نسبة 13.5%

للمبحوثين الذين يرون بأن مدير المصلحة يعتمد على الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية، ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الخبرة لا تعتبر مؤشرا للعمل في المصالح البيومترية، وذلك لأن خبرة بعض الموظفين لا يمكن أن تتوافق مع قوانين العمل في هذه المصالح، فتغير الأجهزة والهياكل لا تحتاج إلى عنصر الخبرة بل تحتاج إلى التكوين والتدريب المستمر كلما ظهرت وسائل جديدة، في حين لا ينبغي الموظفون بصفة مطلقة دور الخبرة في المساعدة على أداء بعض المهام الأخرى حيث يتم استشارتهم والاستفادة من آرائهم المكتسبة عن طريق الخبرة، وما جاء على لسان المبحوثين أن هناك بعض الوظائف تتطلب عنصر الخبرة مثل رئيس المصلحة الذي لديه القدرة على التسيير والتحكم بالإضافة إلى أن لديه معرفة كافية للعمل على رأس المصلحة.

جدول رقم (17) يوضح كيف تسهم الموارد المؤهلة في تطوير عمل المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
العمل بشفافية وجدية	35	36.5%
الالتزام والانضباط في العمل	31	32.3%
تطبيق أوامر رئيس المصلحة	17	17.7%
العمل الجماعي	13	13.3%
المجموع	96	100%



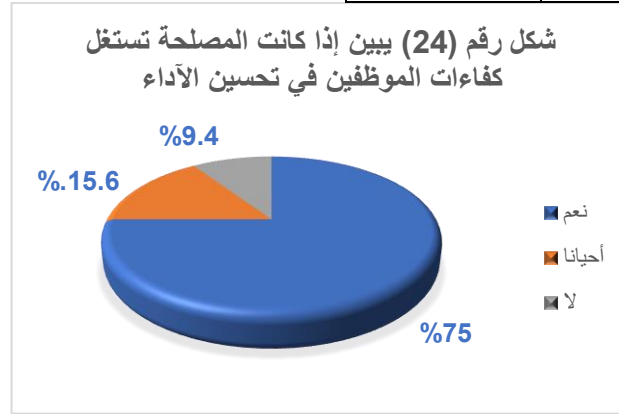
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (14)

يبين الجدول رقم (17) أن نسبة 36.5% من المبحوثين أجابوا بأن العمل بشفافية وجدية من شأنه أن يسهم في تطوير عمل المنظمة، في حين أجاب البعض بأن الالتزام والانضباط في العمل من شأنه أن يطور عمل المنظمة وذلك بنسبة 32.3%، أما نسبة 17.7% من المبحوثين أجابوا بأن تطبيق أوامر رئيس المصلحة هو الذي يسهم في تطويرها، وأخيراً نسبة 13.5% للذين أجابوا بأن العمل الجماعي هو الذي يجعل الموارد البشرية المؤهلة تسهم في تطوير عمل المنظمة.

من خلال النسب المبينة في الجدول السابق نستنتج أن الموارد البشرية المؤهلة تسهم في تطوير عمل المصالح البيومترية، من خلال العمل بشفافية وجدية وهذا بعيداً عن الأمور الشخصية والمحسوبية أي الأمانة في العمل، كما أن الالتزام والانضباط من الأمور الأساسية التي تدفع بالموظفين لأداء المهام في الوقت المحدد وعدم ترك الأعمال تتراكم، وذلك عن طريق عدم التغيب، والدخول والخروج في الوقت المحدد. كلها مؤشرات تساعد على التطور والتقدم، وهذا لا ينفي عدم الالتزام بأوامر رئيس المصلحة الذي يبقى دائماً الموجه الرئيسي، وصاحب القرار وهو ما تم تأكيده من طرف رؤساء المصالح البيومترية الذين أقرروا بأن الانضباط والعمل بشفافية من شأنه أن يدفع بأي عمل إلى التقدم و التطور.

جدول رقم (18) يبين إذا كانت المصلحة تستغل كفاءات الموظفين في تحسين الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	72	75%
أحيانا	15	15.6%
لا	09	9.4%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (15)

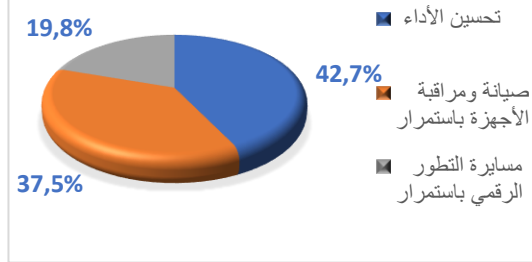
توضح معطيات الجدول رقم (18) أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المنظمة تستغل مؤهلات وكفاءات الموظفين في تحسين وتطوير الوظائف الإدارية وذلك بنسبة 75%، في حين صرح بعض المبحوثين أن المنظمة تستغل أحيانا فقط مؤهلات هذه الموارد بنسبة 15.6% أما نسبة 9.4% من المبحوثين صرحوا أن المنظمة لا تستغل هذه المؤهلات والقدرات.

ومن خلال هذه التصريحات يتضح أن المصالح البيومترية تحتاج فعلا إلى موارد بشرية مؤهلة، تعتمد عليها في تحقيق التقدم والتطور في مجال الأعمال الإدارية، وهناك مجالات مختلفة تعتمد عليها المصلحة في استغلال هذه الكفاءات يمكن إدراجها في الجدول الموالي.

جدول رقم (19) يعبر عن مجالات استغلال الكفاءات في تطوير عمل المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
تحسين الأداء	41	42.7%
صيانة ومراقبة الأجهزة باستمرار	36	37.5%
مسايرة التطور الرقمي باستمرار	19	19.8%
المجموع	96	100%

شكل رقم (25) يعبر عن مجالات استغلال الكفاءات في تطوير عمل المصلحة



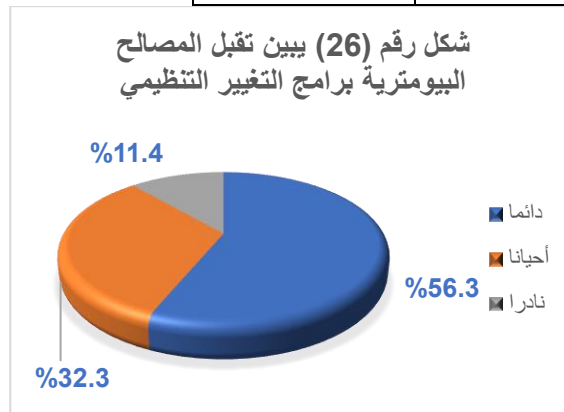
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (16)

يوضح الجدول رقم (19) أن 42.7% من المبحوثين أكدوا أن المصلحة تعتمد على هذه الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مواكبتها للتطورات المختلفة في المجال التقني والالكتروني، بالإضافة إلى قدرات هذه الموارد في المحافظة على الأجهزة الالكترونية بنسبة 37.5% من خلال مراقبتها وصيانتها باستمرار بتغيير كلمات المرور وتشفيرها حتى تحافظ على سرية الوثائق وحمايتها من التسرب والقرصنة الالكترونية، أما نسبة 19.8% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن مسايرة التطور الرقمي باستمرار من المجالات التي تعتمد فيها

المصلحة على كفاءة موظفيها، من خلال متابعة وترصد التطورات الحديثة التي يتوصل إليها التطور الرقمي.

تحليل بيانات المحور الثالث: المتعلق بالأساليب الإدارية التي يتبعها الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية وقد تم معالجة هذا المحور بـ 10 أسئلة. جدول رقم (20) يبين تقبل المصالح البيومترية برامج التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
دائماً	54	56.3%
أحياناً	31	32.3%
نادراً	11	11.4%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (17)

تشير معطيات الجدول رقم (20) أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن المصلحة البيومترية تتقبل برامج التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 56.3%، ويأتي في المرتبة الثانية نسبة 32.3% للذين أقروا بأن المصلحة تتقبل أحيانا برامج التغيير التنظيمي، وأخيرا نسبة 11.4% للذين يرون بأن المصالح البيومترية نادرا ما تتقبل برامج التغيير.

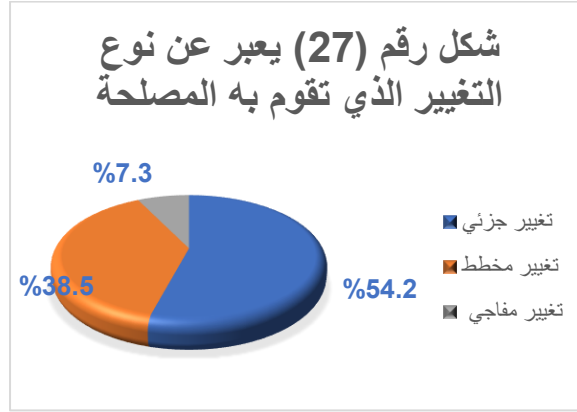
ويتضح من هذه النسب أن المصالح البيومترية تتقبل برامج التغيير التنظيمي نظرا لأنه يخدم المصلحة ويساهم في تطوير عملها، في حين يرى البعض أن المصلحة تقوم أحيانا فقط بالتغيير ويعود ذلك إلى هدف المصلحة من التغيير.

أما المبحوثين الذين أقروا أن نادرا ما تقوم المصلحة ببرامج التغيير خوفا منها بعدم تقبله من طرف الموظفين وعدم تطبيق برامجهم، إلا أن ذلك لا يمكن أن ينجح لأن التطور الحديث يجعل من المنظمات في حالة من الديناميكية والحركة، وهذا ما فسرتة النظرية المؤسسية التي ترى أن لا شيء يدوم على حاله، وإنما المنظمات الناجحة هي التي تقوم على مبدأ التغيير الدائم والمستمر حسب التغيرات المحيطة¹.

جدول رقم (21) يعبر عن نوع التغيير الذي تقوم به المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تغيير جزئي	52	54.2%
تغيير مخطط	37	38.5%
تغيير مفاجئ	07	07.3%
المجموع	96	100%

¹ - سعد علي العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 354



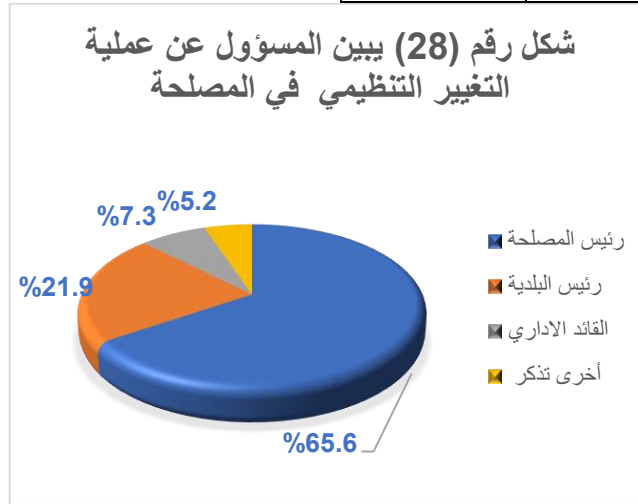
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (18)

يتضح من الجدول رقم (21) أن نسبة 54.2% من المبحوثين صرحوا بأن التغيير الجزئي هو التغيير الذي تقوم به المصلحة، في حين صرح نسبة 38.5% من المبحوثين بأن المصلحة تقوم بالتغيير المخطط، وأخيرا نسبة 7.3% للمبحوثين الذين يرون بأن المصلحة تتعرض للتغيير المفاجئ.

وما يمكن قوله أن التغيير الجزئي من أنواع التغيير التنظيمي التي تعتمد عليها المصالح البيومترية، نظرا لأن هذه المصالح لا يمكنها أن تقوم بتغيير كلي في المصلحة، فهو صعب التطبيق من جهة ويحتاج إلى وقت أطول من جهة أخرى، أما التغيير الجزئي يتميز بقدرة المصلحة على تطبيق برامجها بالإضافة إلى أن إقناع الموظفين به لا يحتاج إلى نوع من المساومة، كما أن المصلحة إذا كانت تسعى إلى تغيير معين فإنها تضع خطة مسبقة ومدروسة تهتم فيها بمختلف الجوانب التي يمسه التغيير، وهذا ما جاء على لسان بعض المبحوثين لأنه من أهم أنواع التغيير التنظيمي والذي يحقق نجاحه وأهدافه المرجوة، فكل تغيير مخطط يواجه ترحيبا وتجسيدا من طرف الموظفين، هذا ويعتبر التغيير المفاجئ من أنواع التغيير التي تملئها الظروف والتي تعتبر حتمية على المصلحة، فمثلا تغيير موظف معين أو تغيير جهاز معين يعتبر أمرا لازما على المصلحة وبالتالي فهي تقوم بذلك التغيير بغض النظر عن نتائجه وآثاره.

جدول رقم (22) يبين المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
رئيس المصلحة	63	65.6%
رئيس البلدية	21	21.9%
القائد الإداري	07	7.3%
أخرى تذكر	05	5.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (19)

يبين الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن رئيس المصلحة هو المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 65.6%، في حين أجاب البعض الآخر بأن رئيس البلدية هو المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 21.9%، تليها نسبة 7.3% للمبحوثين الذين أجابوا بأن القائد الإداري أو قائد الفريق هو المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي، وأخيرا نسبة 5.2% للذين أجابوا بأن التغيير التنظيمي يكون بالتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.

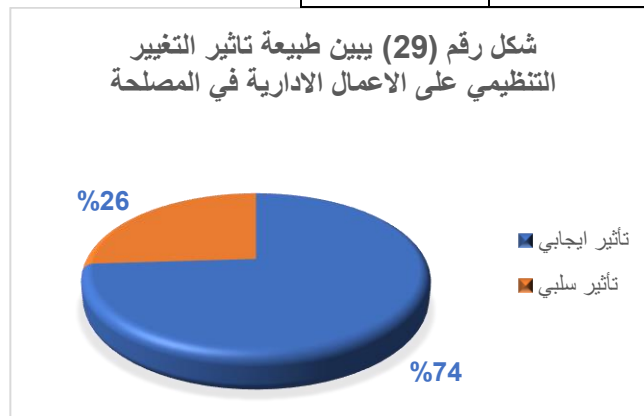
يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن المسؤول عن تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المصلحة هو رئيس المصلحة لأنه الشخص المناسب لمعرفة مدى توافق برامج التغيير مع أعمال وأهداف المصلحة، وذلك بموافقة رئيس البلدية في تطبيق برامج التغيير التنظيمي باعتباره

المسؤول المباشر على جميع الإدارات والأقسام والمصالح الإدارية، كما أن القائد الإداري قائد الفريق أو رئيس القسم من شأنه أن يحدث تغييرا في المصلحة كتغيير الحواسيب والأجهزة الالكترونية والهياكل القاعدية، إلا أن تغيير بعض القوانين والقواعد الإدارية يحتاج إلى رئيس المصلحة وذلك بموافقة رئيس البلدية.

وهذا ما فسرتة نظرية النظم حيث تعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الوحدات الأخرى، تؤثر وتتأثر بما حولها أي أن المسؤول عن التغيير هو المسؤول عن الوحدة أو الجماعة التي يقودها، وذلك لما له من إمام بمهارات ومعارف تؤهله للعمل كوسيط لإحداث التغيير في المنظمة بناء على خبراته التي يمتلكها¹.

جدول رقم (23) يبين طبيعة تأثير التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تأثير ايجابي	71	74%
تأثير سلبي	25	26%
المجموع	96	100%



¹ - مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره عن الرضا و الولاء التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات منتقاة، جامعة الدول العربية، مصر، 2014، ص 113.

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (20)

يبين الجدول رقم (23) أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن التغيير التنظيمي يؤثر تأثيرا ايجابيا على الأعمال الإدارية في المصلحة وذلك بنسبة 74%، في حين يرى باقي المبحوثين بنسبة 26% بأن التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على الأعمال الإدارية في المصلحة.

تشير هذه النسب إلى نتيجة مفادها أن للتغيير التنظيمي تأثير ايجابي يحقق للمصلحة أهدافها، بمعنى أن كل تغيير يأتي بالأحسن والأفضل، وكل جديد يدفع المصلحة إلى التقدم والتطور خاصة في الأعمال الإدارية التي تحتاج استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتغير باستمرار، وبالتالي فإن التغيير من شأنه أن يساعد على مسايرة التقدم والتطور التكنولوجي.

في حين أن التأثير السلبي ناتج عن الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في تطبيق برامج التغيير، فمثلا عدم التصريح والإعلان عن نوايا الإدارة في التحضير لعملية التغيير، أو عدم تطبيق الوعود من شأنه أن يقلل من تطوير عمل المصلحة، وهذا ما فسرتة بعض الدراسات التي توصلت إلى أن التخوف من برامج التغيير التنظيمي وعدم المعرفة بأهدافه وعناصره يجعل الموظفين يقاومونه ويواجهونه، و بالتالي فهو تغيير سلبي في نظرهم لأنه لا يخدم مصالحهم ويعيق أعمالهم.

جدول رقم (24) يبرز مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	56	58.3%
أحيانا	35	36.5%
لا	05	05.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (21)

يبرز الجدول رقم (24) أن نسبة 58.3% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بمشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي، في حين صرح نسبة 36.5% من المبحوثين بأن الموظفين يشاركون أحيانا فقط في التحضير لعملية التغيير التنظيمي، وأخيرا نسبة 5.2% للمبحوثين الذين صرحوا بأن الموظفين لا يشاركون في عملية التغيير.

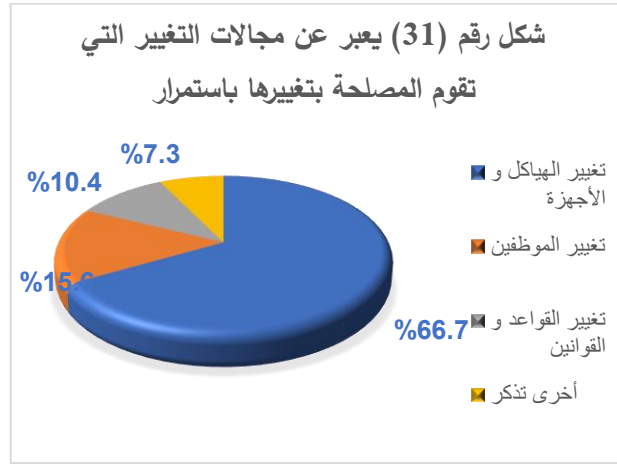
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مشاركة الموظفين في التحضير والتخطيط لعملية التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية، يهدف إلى التقليل من مقاومته ومواجهته وتتم المشاركة في هذه العملية خاصة من طرف رئيس المصلحة، الذي يكون على علم بعملية التغيير عن طريق فتح النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير وتأثيره على المصلحة والأفراد، في حين يشارك الموظفون أحيانا فقط في عملية التغيير التنظيمي إذا كان التغيير يمس المصلحة، فيتم إشراك موظفيها في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي ويشارك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، ويساعد في الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن أغلبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له عند إحداث التغيير في المؤسسات، كما أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير وتوضيح كيف سيؤثر على الأفراد والجماعات، وهذا ما توصلت إليه دراسة يوسف سعدون حول التغيير التنظيمي، حيث

توصل إلى ضرورة تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات قبل إصدار القرارات المصيرية التي قد تعرض مستقبل هذه الفئة للمتاعب والمشاكل.¹

جدول رقم (25) يعبر عن مجالات التغيير التي تقوم المصلحة بتغييرها باستمرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
تغيير الهياكل والأجهزة	64	66.7%
تغيير الموظفين	15	15.6%
تغيير القواعد والقوانين	10	10.4%
أخرى تذكر	07	7.3%
المجموع	96	100%

¹ - يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 12.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (22)

يشير الجدول رقم (25) أن تغيير الهياكل والأجهزة من المجالات التي تقوم المصلحة بتغييرها باستمرار وهذا بنسبة 66.7%، تليها نسبة 15.6% للمبجوثين الذين صرحوا بتغيير الموظفين من حين لآخر، في حين مثلت نسبة 10.4% للمبجوثين الذين صرحوا بأن مجالات التغيير التنظيمي تمس تغيير القواعد والقوانين، وأخيراً نسبة 7.3% للمبجوثين الذين يرون أن هناك مجالات أخرى للتغيير التنظيمي.

من خلال هذه البيانات نصل إلى أن أكثر مجالات التغيير التنظيمي التي تحدث في المصالح البيومترية باستمرار هي تغيير الهياكل والأجهزة خاصة الالكترونية منها، من حواسيب وآلات ومكاتب نظراً لإتلافها. وقد فسرت نظرية النظم هذا النوع من التغيير حيث ترى أن عملية التغيير عملية مستمرة ومتجددة تتجدد من خلالها المعارف والأساليب والأدوات والأجهزة وغيرها، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة ككل، وكلما تحقق هذا الهدف زادت الرغبة في إحداث المزيد من التغييرات¹.

في حين تلجأ المصالح البيومترية إلى تغيير بعض الموظفين وإحلال بعضهم مكان بعض عن طريق الترقيات أو التكوين أو الانتقال بالدرجات أو المكافآت، وهو ما يسهم في تغيير

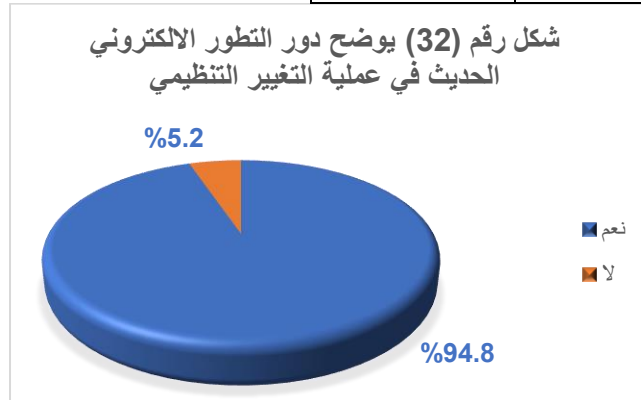
¹ مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا و الولاء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 113

الموظفين سواء من قسم لآخر أو من مصلحة إلى أخرى، ونادرا ما تعرف هذه المصالح تغييرا في القواعد والقوانين لأن هناك ما هو ثابت ولا يقبل التغيير كأوقات العمل مثلا.

كما صرح بعض المبحوثين أن هناك مجالات أخرى للتغيير التنظيمي، تشمل مثلا نظام الرقابة ونظام تقييم الأداء ونظام الإشراف كلها أنظمة تغيير حسب تطور وتغير العمل والموظفين داخل المصلحة.

جدول رقم (26) يوضح دور التطور الالكتروني الحديث في عملية التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	91	94.8%
لا	05	05.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (23)

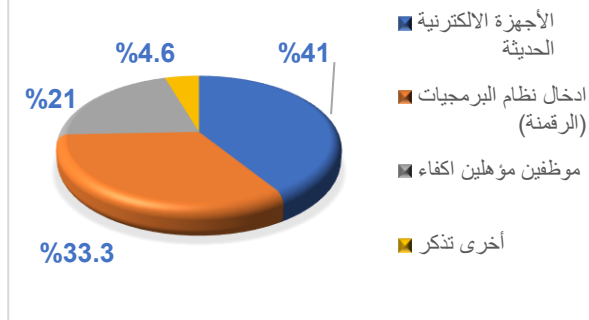
يتضح من الجدول رقم (26) أن 94.8% من المبحوثين أجابوا بأن التطور التكنولوجي الحديث فرض القيام بعملية التغيير التنظيمي، وهذا راجع إلى تحديث وتغيير الوسائل التقليدية واستبدالها بوسائل حديثة، خاصة الأجهزة الخاصة بالبطاقات الالكترونية المشفرة كبطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري، كلها تحتاج إلى الوسائل الحديثة للعمل بها، بالإضافة إلى نظام البرمجيات أو ما يعرف بـ Logiciel أو نظام الرقمنة هي أنظمة الكترونية حديثة تدعمت

بها المصالح البيومترية، والتي ساهمت كثيرا في تسهيل الأعمال الإدارية. في حين صرح نسبة 05.2% من المبحوثين أن التطور الالكتروني الحديث لم يفرض القيام بعملية التغيير التنظيمي، ولعل هؤلاء المبحوثين من الموظفين الذين لم يغيروا مكان عملهم منذ مدة طويلة في المصلحة، حيث لا يفضلون العمل على تلك الوسائل المتطورة و مازالوا يركزون على انجاز الوثائق ورقيا ويدويا ويتركون تلك الأعمال لغيرهم من الموظفين.

جدول رقم (27) يبين طبيعة التغيير الذي فرضه التطور الالكتروني الحديث

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
الأجهزة الالكترونية الحديثة	80	41%
إدخال نظام البرمجيات (الرقمنة)	65	33.3%
موظفين مؤهلين أكفاء	41	21%
أخرى تذكر	09	4.6%
المجموع	195 ¹	100%

شكل رقم (33) يبين طبيعة التغيير الذي فرضه التطور الالكتروني الحديث



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (24)

تبين معطيات الجدول رقم (27) أن نسبة 41% من المبحوثين أكدوا أن التطور الالكتروني فرض تغييرا في الأجهزة الالكترونية وإدخال أجهزة حديثة ومتطورة، ويأتي في المرتبة الثانية نسبة 33.3% للمبحوثين الذين أجابوا بأن هذا التطور فرض تغييرا في نظام البرمجيات أو

¹ - هناك من المبحوثين من اختار أكثر من احتمال واحد ولهذا أصبح المجموع 195 بدلا من 96

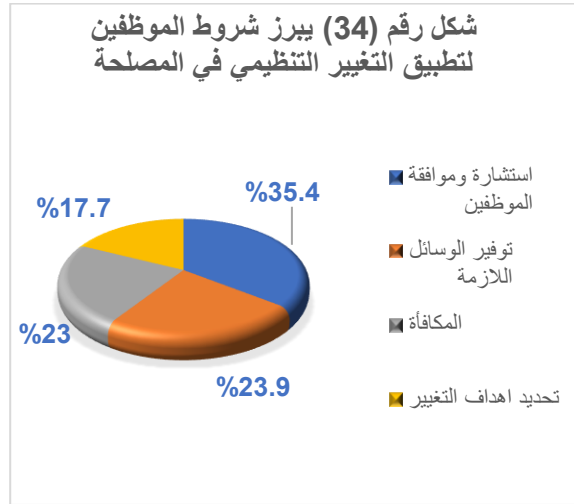
الرقمنة، ويأتي في المرتبة الثالثة نسبة 21% للمبحوثين الذين يرون بأن التطور الالكتروني فرض تغييرا في الموظفين، حيث يحتاج إلى موظفين مؤهلين وأكفاء، وأخيرا نسبة 4.6% للمبحوثين الذين يرون أن التطور الالكتروني فرض تغييرات مختلفة على مستوى المصلحة.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن التطور الالكتروني الحديث فرض تغييرات مختلفة على مستوى المصالح البيومترية، حيث تم تغيير الأجهزة القديمة بأخرى حديثة تزودت خلالها بنظام الرقمنة ونظام البرمجيات الحديث الذي يحتاج إلى موظفين مؤهلين وأكفاء من داخل المصلحة سواء عن طريق التكوين والتدريب أو عن طريق الترقية.

وهذا ما توصلت إليه دراسة بوشمال أحمد الذي توصل إلى أن هناك توافق بين التطور التكنولوجي والتغيير التنظيمي وتحسين الأداء، وبهذا يتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة وخصوصا التغييرات التكنولوجية، التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج وزيادته وتحسين العمل الفردي وضمان جودة الوثائق.

جدول رقم (28) يبرز شروط الموظفين لتطبيق التغيير التنظيمي في المصلحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
استشارة وموافقة الموظفين	34	35.4%
توفير الوسائل اللازمة	23	23.9%
المكافأة	22	23%
تحديد أهداف التغيير	17	17.7%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (25)

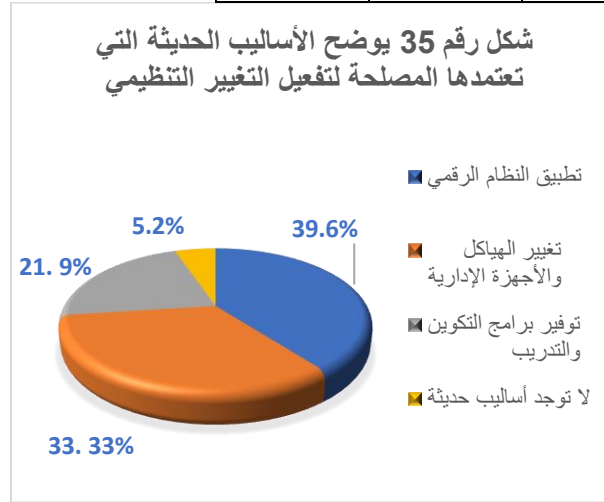
يبين الجدول رقم (28) أن نسبة 35.4% من المبحوثين أجابوا بأن من أهم متطلبات الموظفين لتطبيق التغيير التنظيمي في المصلحة هو استشارتهم والأخذ برأيهم وموافقهم على عملية التغيير. في حين أجاب بعض المبحوثين أن توفير الوسائل اللازمة من أهم متطلبات الموظفين وذلك بنسبة 23.9%، في حين أجاب البعض الآخر بأن المكافأة من أهم متطلبات الموظفين وذلك بنسبة 23%، وأخيرا نسبة 17.7% للمبحوثين الذين أجابوا بأن تحديد الهدف من التغيير من متطلبات الموظفين لتطبيقه.

ويتضح من هذه المعطيات أن متطلبات الموظفين لتطبيق عملية التغيير التنظيمي متفاوتة ومتعددة، ذلك أن استشارة الموظفين والأخذ برأيهم من شأنه أن يساعد على تجسيد عملية التغيير، لأن مشاركة الموظفين في مثل هذه القرارات يقلل من عملية المقاومة والمواجهة، كما أن توفير الوسائل والأجهزة اللازمة لتجسيد عملية التغيير وتطبيقها تسهل على الموظفين العمل على تجسيد مثل هذه القرارات، والإعلان والتصريح عن المكافأة جراء تجسيد عملية التغيير من شأنه أن يثير حماس وإبداع الموظفين وتشجيعهم على تطبيقه، فالتحفيز سواء المادي أو المعنوي من المتطلبات الهامة لتحقيق التقدم والتطور والبحث عن كل ما هو جديد يعود على الموظف والمصلحة بالفائدة العامة، كما جاء على لسان المبحوثين أن تحديد هدف التغيير

وتوضيحه يساعد الموظفين على تطبيق عملية التغيير، خاصة إذا كان يمس المصلحة وموظفيها فيجب إعلامهم بأهدافه ومجالاته والعناصر التي يمسه هذا التغيير.

جدول رقم (29) يوضح الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المصلحة لتفعيل التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تطبيق النظام الرقمي	38	39.6%
تغيير الهياكل والأجهزة الإدارية	32	33.3%
توفير برامج التكوين والتدريب	21	21.9%
لا توجد أساليب حديثة	05	5.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (26)

يوضح الجدول رقم (29) أن إجابات الباحثين كانت متفاوتة بين وجود أساليب حديثة لتفعيل التغيير التنظيمي، حيث يرى نسبة 39.6% أن هذه الأساليب تتمثل في تطبيق نظام الرقمنة وهو الأسلوب الفعال الذي يحدث تغيير في مجال الأعمال الإدارية، في حين نسبة 33.3% من الباحثين يؤكدون أن التغيير لا يحتاج إلى تطبيق نظام الرقمنة فحسب وإنما يحتاج كذلك إلى توفر الهياكل والأجهزة المناسبة للعمل عليها،

فالتغيير الهيكلي موجود ولكن التطبيق الفعلي يحتاج إلى إبداع من طرف الموظفين الذين يستطيعون بكفاءتهم تغيير وتجسيد وتطبيق عناصر التغيير، وهذا ما توصلت إليه دراسة سميرة صالحى بأن القائد الفعال من شأنه أن يساهم في نجاح التغيير وتحقيق أهدافه.¹

ومثلت نسبة 21.9% للمبحوثين الذين يرون بأن توفير برامج للتكوين والتدريب المستمر من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تفعيل التغيير التنظيمي.

وأخيرا نسبة 05.2% من المبحوثين الذين يرون بأن المصلحة لا تتوفر على أساليب حديثة لتفعيل التغيير التنظيمي وتمثل هذه الفئة الموظفون الذين مازالوا يفضلون الأعمال الورقية على الالكترونية.

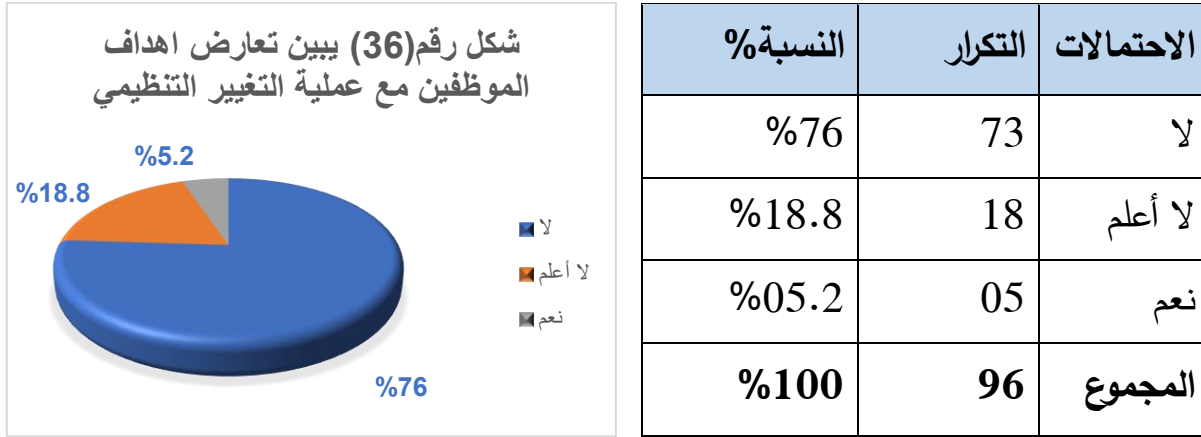
ومن هذه البيانات نصل إلى نتيجة مفادها أن المصلحة البيومترية تتوفر على أساليب إدارية حديثة، تعتمد عليها المصلحة من أجل تفعيل عملية التغيير، ولعل التغيير الالكتروني طغى على معظم الاعمال الإدارية وهو ما يجعل المصلحة تتبنى عمليات التغيير من وقت لآخر حتى تواكب التطور التقني باستمرار.

¹ - سميرة صالحى: مرجع سبق ذكره، ص 265.

1-3- تحليل بيانات المحور الرابع: المتعلقة بدور الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير

التنظيمي في المصالح البيومترية، تضمنت 14 سؤالاً.

جدول رقم (30) يبين تعارض أهداف الموظفين مع عملية التغيير التنظيمي



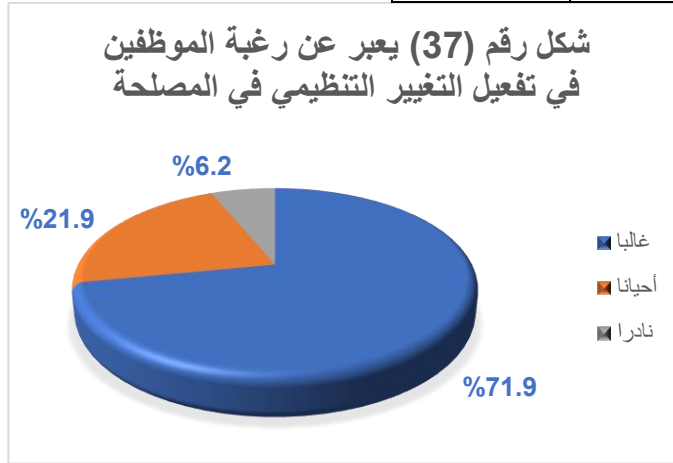
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (27)

تشير بيانات الجدول رقم (30) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم وجود تعارض بين أهداف الموظفين وعملية التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 76%، في حين تمثل نسبة 18.8% المبحوثين الذين لا يعلمون بوجود تعارض بين أهداف الموظفين وعملية التغيير، وأخيراً نسبة 5.2% للمبحوثين الذين يؤكدون أن هناك تعارض بين أهداف الموظفين والتغيير.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أنه لا يوجد تعارض بين أهداف الموظفين وعملية التغيير التنظيمي، لأن التغيير والتحول يضيف دائماً الجديد في ميدان العمل وهو ما يحقق للموظفين امتيازات جديدة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، كما يدفع الإدارة العليا إلى البحث عن كل ما هو جديد ومتطور حتى تواكب العصرنة الحديثة في مجال الأعمال والوظائف الإدارية، خاصة في مجال التقنية الحديثة أو ما يعرف بالرقمنة وهي بذلك تحقق للموظف راحة وبساطة في إنجاز الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الموظفين صرحوا بعدم علمهم بهذا التعارض نظرا لطبيعة عملهم اليومي الروتيني الذي لا يتأثر بعملية التغيير وأهدافه، كما أن الموظفين أكدوا بوجود تعارض بينهم وبين عملية التغيير نظرا لعدم مشاركتهم في قرارات التغيير وأهدافه وعناصره. جدول رقم (31) يعبر عن رغبة الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
غالبا	69	71.9%
أحيانا	21	21.9%
نادرا	06	6.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (28)

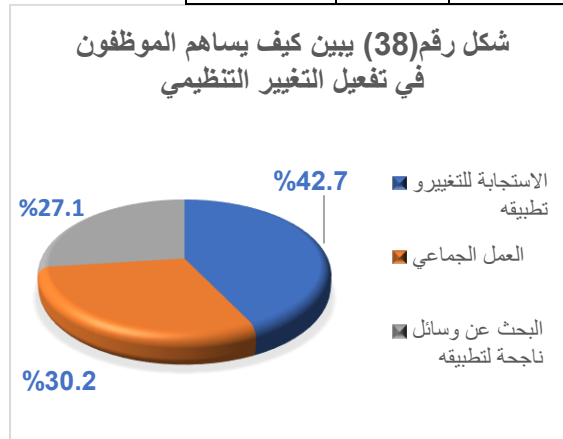
يبين الجدول رقم (31) أن رغبة الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة تمثل نسبة 71.9% ويرجع ذلك إلى مدى رغبة هؤلاء الموظفين في تحسين ظروف العمل والتخلص من الروتين، لأن التغيير حسب رأيهم دائما يأتي بالجديد ويحول الحالة الوظيفية من حالة إلى حالة أخرى أحسن منها، في حين صرح باقي الموظفين بأن تلك الرغبة أحيانا ما تكون لدى الموظفين بنسبة 21.9% نظرا لعدم معرفتهم بحدوث التغيير وعدم التصريح به وبالأهداف التي يسعى إليها، وهو ما يجعل رغبتهم في تفعيل التغيير التنظيمي محدودة، أما نسبة 6.2%

من المبحوثين صرحوا بأن نادرا ما تكون لديهم الرغبة في تفعيل التغيير التنظيمي، لأنه لا يحقق مصالحهم وأهدافهم أو لا يتم إعلامهم بوقت التغيير أو عدم مشاركتهم والأخذ برأيهم حول عملية التغيير وهو ما ينفي رغبتهم في التغيير.

مما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن رغبة الموظفين في تفعيل التغيير التنظيمي تتحقق من خلال إبلاغ ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، خاصة إذا كان يحقق للمصلحة أهدافها ويعمل على تطويرها وتقديمها، كما يحقق للموظفين امتيازات ومكافآت تدفعهم إلى تدعيم برامج التغيير المستمر حتى لا يواجه بالرفض والمواجهة.

جدول رقم (32) يبين كيف يساهم الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الاستجابة للتغيير وتطبيقه	41	42.7%
العمل الجماعي	29	30.2%
البحث عن وسائل ناجحة لتطبيقه	26	27.1%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (29)

يوضح الجدول رقم (32) أن نسبة 42.7% من المبحوثين يساهمون في تفعيل التغيير التنظيمي عن طريق الاستجابة له وتطبيقه، كما يرى نسبة 30.2% أن العمل الجماعي وبروح الفريق وتكامله وتواصله يساعد على تفعيل التغيير، في حين تمثل نسبة 27.1% من المبحوثين الذين يرون بأن البحث عن الوسائل الملائمة وفعالة تساعد على تفعيل عملية التغيير ونجاحه.

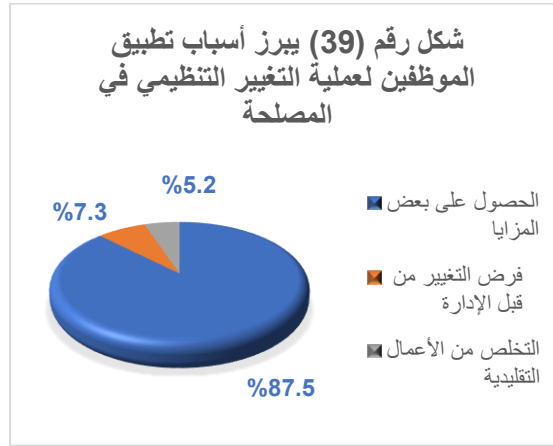
ومن خلال النسب المبينة في الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين يستجيبون لعملية التغيير التنظيمي من خلال تطبيقه وقبوله، من خلال الموافقة ودرجة التفاهم والتواصل بين القائمين على التغيير، ومعرفتهم بأهدافه وطرق تطبيقه لأن هناك وسائل معينة تجعل عملية التغيير ناجحة وتجد مناخا ملائما لتطبيقه.

وهذا ما توصلت إليه النظرية الموقفية التي فسرت عملية التغيير التنظيمي انطلاقاً من تحليل الظروف والتغيرات البيئية التي تعيشها المنظمة، وهي التي تملّي على المنظمة القيام بعملية التغيير وفقاً لتلك الظروف خاصة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة وهي المرحلة الأساسية للقيام بالتغيير¹.

جدول رقم (33) يبرز أسباب تطبيق الموظفين لعملية التغيير التنظيمي في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الحصول على بعض المزايا	84	87.5%
فرض التغيير من قبل الإدارة	07	7.3%
التخلص من الأعمال التقليدية	05	5.2%
المجموع	96	100%

¹ - فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 124



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (30)

تشير بيانات الجدول رقم (33) أن الحصول على امتيازات مختلفة يجعل الموظفين يعملون على تجسيد عملية التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية، وذلك بنسبة 87.5% من المبحوثين، في حين تمثل نسبة 7.3% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تفرض عملية التغيير وتجبر الموظفين على تطبيقه، أما نسبة 5.2% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن التخلص من الأعمال الروتينية التقليدية هو سبب قبولهم وتجسيدهم لعملية التغيير بالمصلحة.

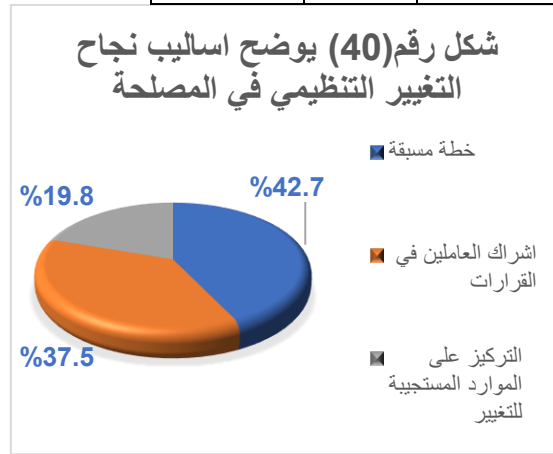
ونستنتج من هذه البيانات أن الموظفين ينتظرون مكافآت وامتيازات جراء قبولهم للتغيير، مثل الترقية إلى منصب أعلى أو الزيادة في الرواتب والأجور أو الحوافز المعنوية كالعطل أو الإجازات الوظيفية مثلاً.

وهذا ما توصلت إليه دراسة بوشمال أحمد الذي توصل في دراسته أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى بعض الامتيازات والمكافآت حتى يساعد على تقبل التغيير في مرات لاحقة، وهو ما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تصبح من خلالها هذه المنظمات مؤسسات مستحدثة وفقاً للتطور والتحول المستمر في مختلف المجالات، كما أن القادة والمشرفين المباشرين يعملون جاهدين على ترسيخ وقبول التغيير بهدف الحصول على مناصب أعلى وحوافز مادية ومعنوية.¹

¹ - بوشمال أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 51

جدول رقم (34) يوضح أساليب نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
خطة مسبقة	41	42.7%
إشراك العاملين في القرارات	36	37.5%
التركيز على الموارد المستجيبة للتغيير	19	19.8%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (31)

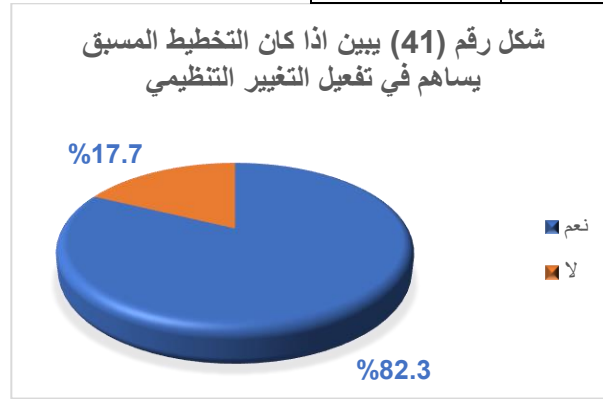
يوضح الجدول رقم (34) أن 42.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن وضع خطة مسبقة من الشروط الهامة لنجاح التغيير في المصلحة، ويأتي في المرتبة الثانية نسبة 37.5% للمبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من شروط نجاح التغيير في المصلحة، وأخيرا في المرتبة الثالثة نسبة 19.8% من المبحوثين الذين يرون بأن التركيز على الموارد المستجيبة للتغيير من شروط نجاح التغيير.

ومن خلال هذه النسب يتضح أن هناك تفاوت بين شروط تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة، حيث يعتبر التخطيط المسبق وتشخيص المشكلة وتحديد الجانب الذي يمسه التغيير من أهم هذه الشروط، في حين يعتبر البعض الآخر أن المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتحضير لعملية التغيير والتركيز على الموارد المستجيبة للتغيير تعتبر من هذه الشروط أيضا، وهذا ما فسرتة نظرية التحليل الاستراتيجي التي فسرت العلاقة بين الفاعل والنسق حيث ركزت

على دور الفاعلين في الاستجابة لما يتطلبه النسق الكلي، أما الفاعلون هنا هم الموظفون الذين يستجيبون للتغيير ويمثلون نسق المنظمة التي تعيش هذه العمليات السلوكية.¹

جدول رقم (35) يبين إذا كان التخطيط المسبق يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	79	82.3%
لا	17	17.7%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (32)

تؤكد معطيات الجدول رقم (35) أن 82.3% من المبحوثين أجابوا بأن التخطيط المسبق يساهم في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، في حين مثلت نسبة 17.7% المبحوثين الذين أجابوا بأن التخطيط المسبق لا يساهم في تفعيل عملية التغيير التنظيمي.

نستنتج من هذه النسب أن عملية التخطيط المسبق تسهل عملية تطبيق التغيير التنظيمي وتساهم في تفعيله، وبالتالي نجاحه خاصة إذا شارك الموظفون في التحضير له، وتقوم المصلحة بالتغيير وفقاً لمتطلباتها وأهدافها عن طريق تحديد نوع التغيير والمسؤول الذي يقود الفريق لتطبيقه، وقد فسرت النظرية الموقفية هذه العملية من خلال تحديد الظروف والموقف

¹ - بشار الوليد: مرجع سبق ذكره، ص 226.

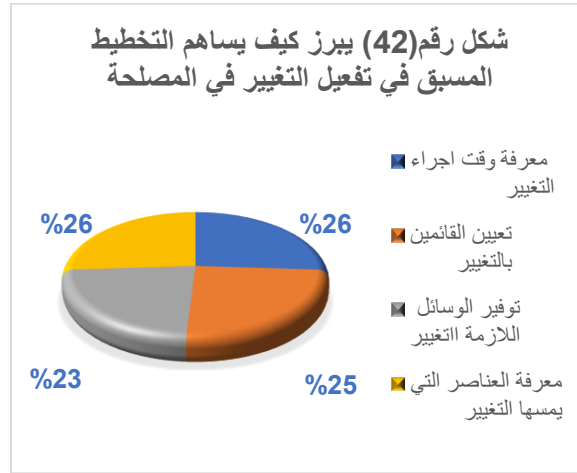
الذي يدفع للتغيير تبعا لما تعيشه المنظمات، وهو الذي يجعلها تضع خططا لدراسة ذلك الموقف ثم تقوم بالتعديلات المطلوبة وفقا له، كما أن التغيير تبعا لظروف المنظمة يجعل أفرادها وموظفيها يبحثون عن ظروف أحسن أي ما يقتضيه موقف التغيير، وهذا ما أكده عبد الباري الدرة في نموذج العربي لعملية التغيير التنظيمي حيث يرى أن التغيير الناجح والفعال يجب أن يدرس أولا وفقا لخطة مسبقة¹.

في حين أكد بعض الموظفين في المصلحة أن التخطيط المسبق لا يساهم وحده في نجاح التغيير التنظيمي، وإنما هناك تغييرات مفاجئة تشهدها المصلحة تساهم أيضا في تحقيق أهدافها، لأن ليس كل تغيير تنظيمي مخطط له، فهناك تغييرات جزئية أو تغييرات مفاجئة من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، فنجاح التغيير يعود إلى ثقافة المصلحة ومدى قدرتها على تطبيق برامجها وفعاليتها في المصلحة.

جدول رقم (36) يبرز كيف يساهم التخطيط المسبق في تفعيل التغيير في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
معرفة وقت إجراء التغيير	25	26%
تعيين القائمين بالتغيير	24	25%
توفير الوسائل اللازمة للتغيير	22	23%
معرفة العناصر التي يمسه التغيير	25	26%
المجموع	96	100%

¹ - معاذ عبد الله الدبوبي: مرجع سبق ذكره، ص 141.



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (33)

يبين الجدول رقم (36) أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة إلى حد ما حيث نجد نسبة 26% تمثل معرفة وقت إجراء التغيير ومعرفة العناصر التي يمسه التغيير، هي الطرق السلمية التي يساهم من خلالها التخطيط المسبق في تفعيل عملية التغيير، في حين مثلت نسبة 25% إجابات بعض المبحوثين المتعلقة بتعيين فريق خاص بتطبيق التغيير، ومثلت نسبة 23% المبحوثين الذين أجابوا بأن توفير الوسائل اللازمة من الخطط التي تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة.

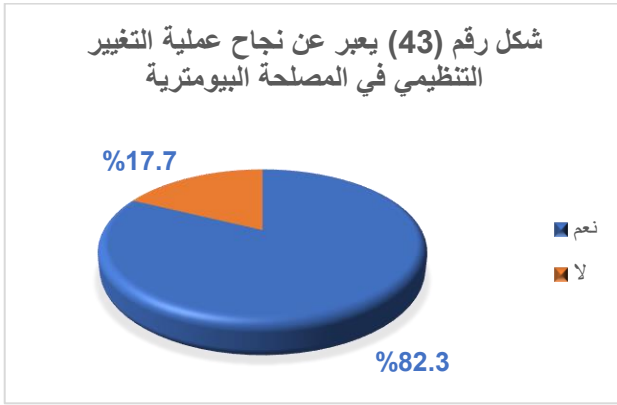
ويتم التخطيط المسبق عندما تنتبأ المنظمة بحدوث تغييرات وإجراء بعض التعديلات اللازمة وهي إجراءات إدارية تعتمد على خطط زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير كلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

وهذا ما فسرتة نظرية الانتقاء الطبيعي التي ترى أن التغيير المخطط وفقا للمتطلبات والمستويات التنظيمية من شأنه أن يساعد المنظمة على زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما يضمن لها تحقيق التكيف والتوازن مع البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة¹.

جدول رقم (37) يعبر عن نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
------------	---------	---------

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.



نعم	79	82.3%
لا	17	17.7%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (34)

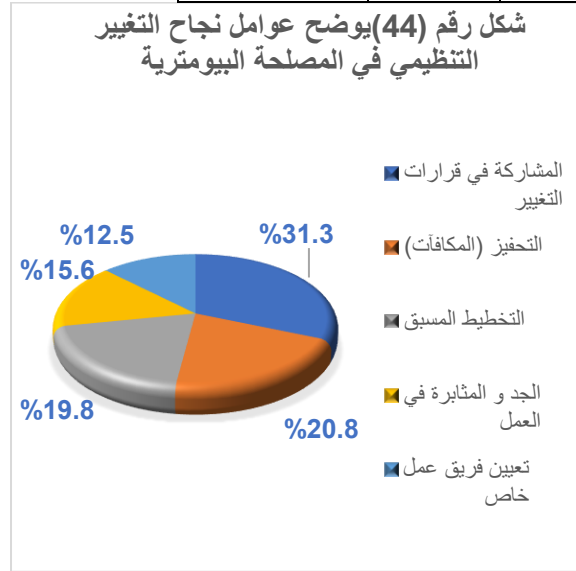
تشير معطيات الجدول رقم (37) أن أغلبية المبحوثين أكدوا على نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة، وذلك بنسبة 82.3% في حين يرى نسبة 17.7% أن عملية التغيير التنظيمي لا تتجح في هذه المصلحة.

ويعود نجاح هذه العملية إلى استجابة الموظفين لبرامج التغيير التنظيمي وتطبيقه لأن لديهم الرغبة في البحث عما هو جديد للتحويل والتغير من القوانين والأنظمة التقليدية، فالتغيير حسب نظرهم يساعدهم ويسهل عليهم الكثير من الأعمال خاصة الإدارية الرقمية التي تؤدي إلى تقليل الجهد وريح الوقت وتسريع الخدمات، في حين لا تتجح عملية التغيير إذا لم يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير لأن التغيير المفاجئ من شأنه أن يقابل بالرفض والمقاومة والمواجهة من طرف الموظفين، نظراً للتمهيش وعدم الاستشارة خاصة إذا كان التغيير يمس المصلحة، فالسبيل الأمثل لنجاح برامج التغيير هي مشاركة الموظفين في اتخاذ مثل هذه القرارات باعتبارهم جزء من المصلحة وهم موظفون شأنهم شأن رؤساء المجالس والأقسام والمصالح ورأيهم من شأنه أن يحقق للمصلحة أهدافها.

جدول رقم (38) يوضح عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
المشاركة في قرارات التغيير	30	31.3%

التحفيز (المكافآت)	20	%20.8
التخطيط المسبق	19	%19.8
الجد والمثابرة في العمل	15	%15.6
تعيين فريق عمل خاص	12	%12.5
المجموع	96	%100



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (35)

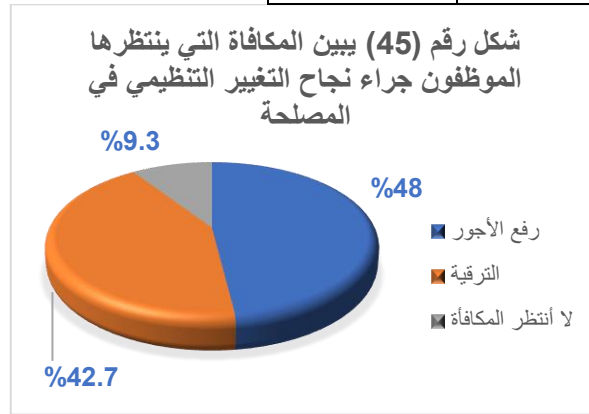
تبرز بيانات الجدول رقم (38) أن عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية متعددة ومختلفة حيث يرى بعض المبحوثين أن هذه العوامل تتمثل في مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير بنسبة 31.3%، تليها نسبة 20.8% للتحفيز المادي والمكافآت، ويأتي في المرتبة الثالثة التخطيط المسبق بنسبة 19.8%، وفي المرتبة الرابعة الجد والمثابرة في العمل بنسبة 15.6%، وأخيراً نسبة 12.5% لتعيين فريق عمل خاص لتطبيق التغيير التنظيمي.

من خلال هذه النسب نصل إلى نتيجة مفادها أن عوامل التغيير التنظيمي متعددة، حيث نجد أن العوامل الأساسية في تفعيل التغيير التنظيمي تتمثل في مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير حتى يساهموا في تفعيله ونجاحه، كما أن التحفيز والتخطيط المسبق وفق خطة مدروسة

من أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي، لأنه يحدد عناصر التغيير وأهدافه، كما أن الجدية في العمل والمثابرة من طرف القيادات الإدارية من شأنها أن تساعد على نجاح التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية، لأن فريق العمل والقائد الناجح هو الذي يساعد على نجاح وتفعيل التغيير من خلال استخدام أسلوب الحوار والإقناع الذي من شأنه أن يقلل من مقاومته ومواجهته من طرف الموظفين وبالتالي فشل عملية التغيير.¹

جدول رقم (39) يبين المكافأة التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
رفع الأجور	46	48%
الترقية	41	42.7%
لا أنتظر المكافأة	09	9.3%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (36)

توضح معطيات الجدول رقم (39) أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن رفع الأجور والرواتب هي المكافأة التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة، في

¹ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 265.

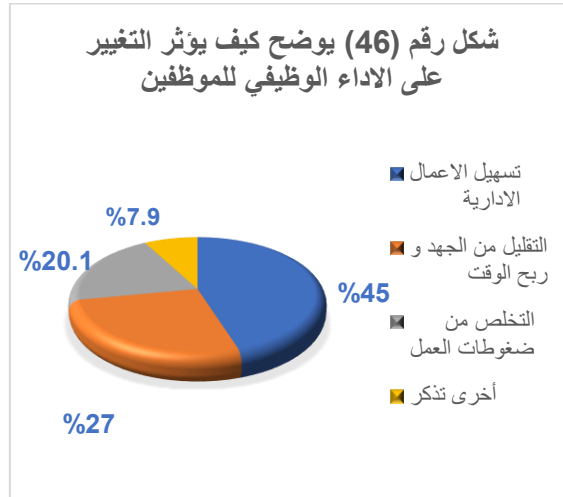
حين صرح نسبة 42.7% من المبحوثين بأن الترقية هي المكافأة التي ينتظرونها، وأخيرا نسبة 9.3% للمبحوثين الذين لا ينتظرون مكافأة جراء نجاح التغيير التنظيمي.

ونستنتج من هذه النسب أن مساهمة الموظفين في تفعيل ونجاح التغيير التنظيمي في المصلحة من شأنه أن يثير مطالب جديدة بين الموظفين، فمنهم من ينتظر رفع الأجور ومنهم من ينتظر الترقية إلى منصب أعلى ومنهم من لا ينتظر أي مكافأة، لأن هدفهم العمل وتقاضي الأجر الشهري فحسب، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه إذا لم تكن هناك مكافأة فما موقف هؤلاء الموظفين من الإدارة العليا؟ وهذا ما يؤدي إلى التقليل من قبول عملية التغيير في المرات المقبلة، ومع ذلك فليس كل تغيير تصاحبه مكافأة لأن التغيير يساهم في مساعدة الموظف في تحسين شؤون عمله كما أن الإدارة تبحث من خلال التغيير عن ظروف أحسن عن طريق رضا الموظفين وولائهم لمنظمتهم.

جدول رقم (40) يوضح كيف يؤثر التغيير على الأداء الوظيفي للموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تسهيل الأعمال الإدارية	85	45%
التقليل من الجهد وريح الوقت	51	27%
التخلص من ضغوطات العمل	38	20.1%
أخرى تذكر	15	7.9%
المجموع	¹ 189	100%

¹ - 189 بدلا من 96 لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان سؤال رقم (37)

يوضح الجدول رقم (40) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن التغيير التنظيمي ساهم كثيرا في تسهيل الأعمال الإدارية بنسبة 45%، في حين مثلت نسبة 27% المبحوثين الذين يرون بأن التغيير يؤثر على الأداء من خلال التقليل من الجهد و ربح الوقت، أما نسبة 20.1% فمثلت المبحوثين الذين أجابوا بأن تأثير التغيير يتمثل في التخلص من ضغوطات العمل، وأخيرا نسبة 7.9% الذين يرون أن هناك تأثيرات أخرى للتغيير التنظيمي تتمثل في تسريع الخدمات وتشفير الوثائق وسريتها وأرشفتها، وتحقيق الرضا والولاء التنظيمي للمصلحة.

ويتضح من هذه النسب أن تأثير التغيير على الأداء له جوانب مختلفة حيث تتراوح بين تسهيل الأعمال الإدارية التي انتقلت من الأعمال اليدوية إلى الأعمال الالكترونية (الرقمنة)، بالإضافة إلى التقليل من الجهد و ربح الوقت، فالأجهزة الرقمية تتصف بالسرعة في الانجاز كما أنها لا تحتاج إلى وقت أطول وجهد كبير في تقديم الوثائق، وهو ما أدى إلى التخلص من ضغوطات العمل والروتين التقليدي وأضاف تغييرا ايجابيا على الأداء الوظيفي، كما أن هذه الأعمال تبقى في أرشيف المنظمة وفقا لرقم سري معين يصعب الاطلاع والولوج إليه من طرف أشخاص آخرين وهذا الطابع الرقمي هو أساس التغيير التنظيمي حتى يتسنى للمنظمات مواكبة التغييرات والتطورات المختلفة في شتى المجالات الإدارية.

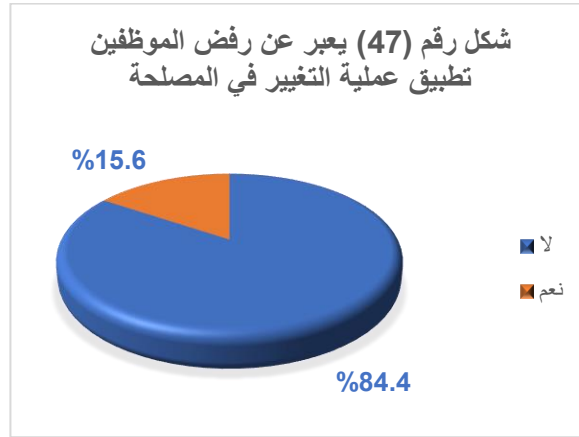
وما جاء على لسان أغلبية المبحوثين أن طبيعة التغيير في المصلحة هو تغيير ايجابي وناجح وفعال لأنه حول المصلحة من حالة تنظيمية إلى حالة متطورة ومتقدمة سواء من طرف الموظفين أو الأجهزة أو القواعد والأنظمة .

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة بوشمال أحمد حول تحسين الأداء وعلاقته بالتغيير حيث توصل إلى أن التغيير يساهم في تغيير قيم العاملين نحو تحسين أدائهم أي ارتفاع مستوى الأداء لدى غالبية العمال، كما أن تغير ثقافة العمل أثرت على الأداء إيجابا لان الجديد يضيف قفزة إلى الأعمال تضيف طابع الحداثة على الأعمال الإدارية¹.

جدول رقم (41) يعبر عن رفض الموظفين تطبيق عملية التغيير في المصلحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
لا	81	84.4%
نعم	15	15.6%
المجموع	96	100%

¹ - بوشمال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 206، 207.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (38)

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يرفضون عملية التغيير بنسبة 84.4% وذلك أن التغيير حسب رأيهم غالباً ما يهدف إلى تحقيق التقدم والتطور ويضفي الجديد على طبيعة الأعمال والأداء الوظيفي ويساهم في تحقيق الأفضل للموظفين والمصلحة معاً.

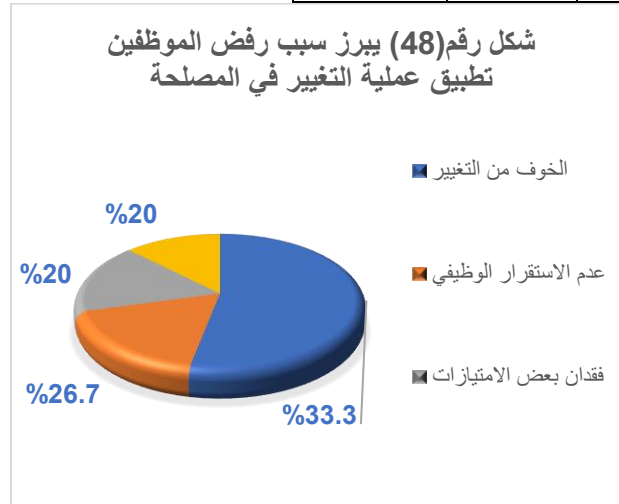
في حين تمثل نسبة 15.6% أفراد مجتمع البحث الذين يرفضون التغيير ويواجهونه بالمقاومة من خلال عدم تطبيقه وتجسيده، نظراً لعدم تحقيقه لأهدافهم ولا يهتمهم سوى العمل وتقاضي راتبهم.

ويرى عبد الباري درة في تفسيره للنموذج العربي للتغيير في المنظمات أن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد، وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير، وأن الموظفون الذين يرفضون التغيير هم الموظفون الذين لا يتحملون تطبيق التغيير ولا ينفذون أعماله، كما أن هذه المقاومة موجودة سواء كان التغيير إيجابياً أو سلبياً¹.

جدول رقم (42) يبرز سبب رفض الموظفين تطبيق عملية التغيير في المصلحة

¹ - طارق محمد السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الخوف من التغيير	05	33.3%
عدم الاستقرار الوظيفي	04	26.7%
فقدان بعض الامتيازات	03	20%
أخرى تذكر	03	20%
المجموع	15	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (39)

يوضح الجدول رقم (42) أن من أهم أسباب مقاومة التغيير ورفضه في المصلحة هو الخوف من عملية التغيير، وهذا ما جاء على لسان المبحوثين بنسبة 33.3%، في حين تمثل نسبة 26.7% عدم الاستقرار الوظيفي، وتمثل نسبة 20% فقدان بعض الامتيازات، وأسباب أخرى تؤدي إلى رفض التغيير.

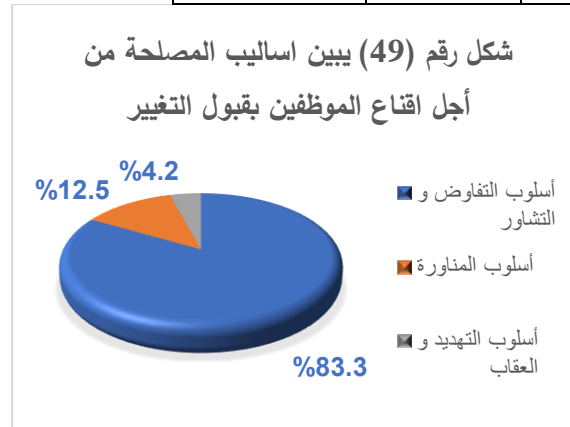
نستنتج مما سبق أن أسباب المقاومة متفاوتة ومتعددة حيث نجد أن الخوف من التغيير وعدم معرفة أهدافه وعناصره ومجالاته تؤدي إلى مقاومته من طرف بعض الموظفين، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة يوسف سعدون حول معوقات التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز،

حيث توصل إلى أن 67.6% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن التخوف من التغيير من المعوقات الأساسية لتجسيد عملية التغيير التنظيمي¹.

كما أن عدم الاستقرار الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى مقاومة التغيير الذي يؤثر على الامتيازات الوظيفية كفقدان الثقة من بعض المسؤولين، كما أن هناك أسباب أخرى تتلخص في عدم العلم بالتغيير والتهديد بعدم قبوله وعدم وضوح أهدافه ونتائجه وزيادة أعباء العمل كلها أسباب تؤدي إلى المقاومة والمواجهة من طرف الموظفين.

جدول رقم (43) يبين أساليب المصلحة من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
أسلوب التفاوض والتشاور	80	83.3%
أسلوب المناورة	12	12.5%
أسلوب التهديد والعقاب	04	4.2%
المجموع	96	100%



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان سؤال رقم (40)

يبين الجدول أعلاه أن أسلوب التفاوض والتشاور أهم أساليب المصلحة من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير، وهذا ما جاء على لسان أغلبية الباحثين بنسبة 83.3% ويأتي في

¹ - يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 08

المرتبة الثانية أسلوب المناورة بنسبة 12.5 %، وأخيرا أسلوب العقاب والتهديد في إقناع الموظفين بالتغيير بنسبة 04.2%.

ونستنتج أن المصلحة تلجأ لأسلوب التفاوض والتشاور نظرا لفعالية هذا الأسلوب في إقناع الموظفين للتغيير، فمشاركة الموظفين والأخذ برأيهم ومشاورتهم حول عملية التغيير يسهل تطبيقه وتفعيله، أما إذا لم ينفذ هذا الأسلوب فتلجأ المصلحة إلى أسلوب المناورة والمساومة عن طريق التصريح والإعلان ببعض الامتيازات والمكافآت كالترقية مثلا، فمن شأنها أن تساعد على قبول الموظفين لعملية التغيير، أما أسلوب التهديد والعقاب فنادرا ما تلجأ إليه المصلحة لأنه لا يساعدها على تحقيق مصالحها وأهدافها وهو ما يؤدي إلى فقدان الرضا والاستقرار الوظيفي، إلا أن المصلحة عادة ما تلجأ إلى هذا الأسلوب إذا لم تجد فريقا خاصا أو فعالا يبحث عن الأساليب اللازمة لتطبيق التغيير، خاصة إذا كان التغيير لازما ومفروضا فإنها تستخدم التهديد بالامتيازات حتى يتسنى لها تطبيق أهدافها.

2- مناقشة النتائج:

من خلال تحليل وتفسير بيانات ومعطيات الاستبيان نصل إلى استخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية.

2-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية: اعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات جزئية تم من خلالها التوصل إلى مجموعة من النتائج.

2-1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: القائلة بأن الموارد البشرية المؤهلة تساهم في تجديد الاعمال الإدارية في المصلحة البيومترية، حيث كشفت نتائج هذه الفرضية أن:

✓ تتوفر المصالح البيومترية على موارد بشرية مؤهلة بنسبة 92.7% (سؤال رقم 6) ولها دور فعال وهام في تسيير الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات وتسريعها، وتتميز بمعايير مختلفة كالكفاءة المهنية والمؤهلات العلمية بمجموع (78.1%) بالإضافة إلى الخبرة المهنية

التي تعتبر من المعايير المهمة في التوجيه والإشراف والتقييم بنسبة (09.4%) سؤال رقم (07).

✓ كما تتحصل المصلحة على الموارد البشرية المؤهلة عن طريق المسابقة الخارجية أو عن طريق التكوين الداخلي أو الترقية سؤال رقم (08) وهي وسائل تعتمد هذه المصالح للحصول على كفاءات بشرية ذات مؤهلات تساعدها في تسيير شؤونها التنظيمية، كما أن لها القدرة على حل المشاكل وإيجاد الحلول التي تعيق المصلحة في القيام ببعض الوظائف الإدارية. وهذا ما جاء على لسان المبحوثين بنسبة 83.3% (سؤال رقم 10) عن طريق تطبيق مختلف الوسائل الإدارية الحديثة من أجهزة وقوانين تنظيمية تعمل على تحسين الأداء وتطوير عمل المصلحة.

✓ كما أثبت أغلبية المبحوثين أن عامل الخبرة لا يعتبر مؤشرا لتحسين الخدمات الإدارية، لأن التطور التقني والرقمي فرض أنظمة وقوانين وقواعد عمل جديدة، فالتغير التكنولوجي لا يحتاج إلى عامل الخبرة وإنما يحتاج إلى كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة على العمل وتسيير هذه الأجهزة الالكترونية الحديثة، كما يحتاج إلى الإبداع ودرجة التحكم والتسيير، وهذا ما جاء على لسان المبحوثين بنسبة 63.5% (سؤال رقم 13) في حين لا يمكن النفي المطلق لعامل الخبرة في تسيير الشؤون الإدارية، فإذا لم تكن قادرة عن العمل على الأجهزة الحديثة، فإن دورها بارز وهام في مجالات أخرى كالتوجيه والتقييم والاستشارة وهذا ما جاء على لسان المبحوثين بنسبة 13.5% (سؤال رقم 13).

✓ كما أثبت أغلبية المبحوثين أن الموارد البشرية المؤهلة تساهم في تطوير الأعمال الإدارية عن طريق العمل بشفافية والجدية بالإضافة إلى الالتزام بالعمل والانضباط بمجموع 68.8% (سؤال رقم 14).

✓ كما أكد أغلبية المبحوثين أن المصالح البيومترية تعتمد على مؤهلات وكفاءات الموظفين في تحسين وتطوير عمل المصلحة وذلك بنسبة 75% (سؤال رقم 15) ويظهر ذلك في مجالات مختلفة كتحسين الأداء والأعمال الإدارية بنسبة 42.7% بالإضافة إلى المحافظة

على الأجهزة ومراقبتها وصيانتها باستمرار بنسبة 37.5%، من خلال تشفيرها وتغيير كلمات المرور من وقت لآخر بهدف حمايتها من التسرب والقرصنة (سؤال رقم 16).

من خلال نتائج بيانات الفرضية الجزئية الأولى وانطلاقاً مما جاء على لسان المبحوثين، نصل إلى نتيجة مفادها أن المصالح البيومترية تتوفر على موارد بشرية مؤهلة لها دور قيادي فعال في تجديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيومترية، وهذا يعني أن الفرضية الجزئية الأولى مثبتة ومحقة.

2-1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: الخاصة بالأساليب الإدارية التي يتبعها الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة، حيث توصلت بيانات هذه الفرضية إلى النتائج التالية:

✓ المصالح البيومترية غالباً ما تتقبل برامج التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 56.3% (سؤال رقم 17) لأن التغيير دائماً ما يأتي بالأحسن والأفضل، كما أن التغيير إذا كان له فائدة وأهمية للمصلحة فإنه يدفعها إلى تفعيله وتطبيقه، خاصة إذا كان التغيير جزئياً يتطلب أو يمس جانب معين من المصلحة فإنها تقبله وتجسده.

✓ كما أكد معظم المبحوثين أن المصلحة تعتمد على التغيير الجزئي بنسبة 54.2% الذي غالباً ما ينجح ويحقق أهدافه، كما أنه لا يحتاج إلى موارد كثيرة وتكاليف كبيرة وهو سهل التجسيد والتفعيل، لأن المصلحة من الصعب أن تحدث التغيير الشامل باستمرار لأنه صعب التطبيق ويحتاج إلى جهود وتكاليف باهظة ربما تعجز المنظمة على توفيرها، فتلجأ إلى التغيير الجزئي حسب مواردها ومدى توفرها على الجهود والتكاليف اللازمة لتطبيقه، كما تعتمد أحياناً على التغيير المخطط بنسبة 38.5% من خلال إعداد خطة مسبقة تدرس فيها أهمية التغيير والمجالات التي يجب تغييرها والاهتمام بالعنصر الفعال الذي تعتمد عليه في تفعيل التغيير وتطبيقه، حتى ينجح ويحقق أهدافها، إلا أن التغيير المفاجئ يمكن

أن يحدث في المصلحة ولكنه نادرا ما يؤثر على عمل المصلحة وذلك بنسبة 07.3% (سؤال رقم 18).

✓ - كما توصلت نتائج الفرضية الثانية إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر إيجابا على العمل في المصلحة، لأنه يدفع إلى التقدم والتطور خاصة في إطار التطور الرقمي الذي يمس الأعمال الإدارية من حين لآخر وهذا ما أثبتته أغلبية المبحوثين بنسبة 74% (سؤال رقم 20).

✓ كما جاء على لسان المبحوثين أن هناك مجالات متعددة للتغيير تخضع لها المصلحة من حين لآخر، تتمثل في التغيير المستمر للهياكل والأجهزة الإدارية بنسبة 66.7% بالإضافة إلى تغيير بعض الموظفين وتوظيف موظفين جدد لهم القدرة على تسيير الأجهزة الحديثة التي دعمت بها المصلحة، لتقديم الوثائق والبطاقات البيومترية بنسبة 15.6% كما تلجأ المصلحة إلى تغيير بعض القوانين وأحيانا نظام الإشراف والرقابة تماشيا مع تغيير الأجهزة والموظفين (سؤال رقم 22).

✓ كما توصلت بيانات الفرضية الثانية إلى نتيجة مفادها أن التطور الإلكتروني الحديث ساهم في القيام بعملية التغيير التنظيمي، وهذا عن طريق الحصول على الأجهزة الرقمية الحديثة التي تعمل على تقديم الوثائق والبطاقات البيومترية (بطاقة التعريف وجواز السفر ومؤخرا البطاقة الرمادية) والذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي اعتمدها الموظفون في تطوير الأعمال الإدارية في المصلحة، وتحويلها من أساليب تقليدية إلى أخرى حديثة وذلك بنسبة 94.8% (سؤال رقم 23) الذي يعتمد على إدخال نظام جديد وقواعد وظيفية جديدة من برمجيات رقمية Logiciel وأجهزة الكترونية وكفاءات بشرية ضرورية لتسيير هذه البرمجيات .

✓ أكد معظم المبحوثين أن تطبيق التغيير التنظيمي يحتاج إلى استشارة أصحاب المصلحة وموافقتهم للقيام بعملية التغيير بفعالية بنسبة 35.4%، ومن متطلبات الموظفين أيضا توفير الوسائل اللازمة وتحديد الهدف من التغيير بمجموع 41.6%، كما أن المكافأة تلعب دورا

هاما في تفعيل التغيير من قبل الموظفين لأن المكافأة المادية هي الحافز الأساسي الذي يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل لتطوير المنظمة (سؤال رقم 25).

✓ توصلت بيانات الفرضية الثانية إلى أن هناك تفاوت نسبي بين إجابات المبحوثين حول مدى توفر المصلحة على الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها المصلحة في تفعيل التغيير التنظيمي، حيث نجد أن نسبة من المبحوثين ترى أن المصلحة تتوفر على أساليب حديثة كتوفر الهياكل والأجهزة والنظام الرقمي بمجموع 72.9% إلا أن باقي المبحوثين (05.2%) أكدوا على أن المصلحة لا تتوفر على أساليب حديثة بشكل مطلق، لأن المصلحة مازالت تعتمد على بعض القواعد والقوانين التنظيمية التقليدية، لأن التغيير لا يشمل الأجهزة والهياكل فقط بل أن هناك عناصر أخرى تحتاج إلى التعديل والتغيير الفعلي، كما يحتاج التغيير إلى توفير فرص للتدريب والتكوين يتزود من خلالها الموظفين بأحدث التقنيات الإلكترونية، حتى يستطيع هؤلاء الموظفين تسيير عملية التغيير بنجاح وذلك بنسبة 21.9% (سؤال رقم 26).

ومن خلال هذه النتائج نصل إلى أن الموارد البشرية المؤهلة تتبع أساليب إدارية حديثة ومختلفة لتفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية نظرا للأجهزة الحديثة التي تدعمت بها المصلحة مؤخرا، وهو ما تطلب توفير فرص للتدريب والتكوين تستطيع من خلاله العمل على هذه الأجهزة وهو ما يثبت أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

2-1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: القائلة بأن الموارد البشرية المؤهلة تساعد على نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية وقد توصلت بيانات هذه الفرضية إلى النتائج التالية:

✓ أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تعارض بين أهداف الموظفين وعملية التغيير التنظيمي في المصلحة وذلك بنسبة 76% لأن تحقيق أهدافها يعني تحقيق أهدافهم أيضا (سؤال رقم 27) وغالبا ما تكون لدى الموظفين رغبة في التغيير بنسبة 71.9% (سؤال رقم 28) وهذا

إن دل على شيء إنما يدل على أن الموارد البشرية المؤهلة هي من تصنع التغيير، لأنها تسعى إلى البحث عن فرص أفضل لتحسين الأعمال الإدارية والتخلص من روتين العمل الكلاسيكي الورقي، خاصة إذا شاركت في اتخاذ قرارات التغيير من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والتقني في مجال إدخال المعلومات وتشغيلها وأرشفتها من خلال ما تتمتع به من مؤهلات وكفاءات متطورة.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظفون يساهمون في تفعيل التغيير التنظيمي من خلال الاستجابة له وتطبيقه والعمل بروح الفريق، من خلال التواصل والاتصال المستمر بين مختلف عناصر المصلحة بمجموع 72.9% وتساهم في تفعيله ونجاحه، كما لا يمكن إنكار دور الوسائل اللازمة لنجاحه من قواعد وموارد بشرية ومادية من إطارات وكفاءات سواء من داخل المصلحة أو من مؤسسات أخرى (سؤال رقم 29).

✓ كما أن من الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين لتطبيق عملية التغيير التنظيمي تتمثل في الحصول على بعض المزايا بنسبة 87.5% كالترقية والتحويل إلى منصب آخر أو الزيادة في الرواتب والأجور، وهي من أهم الحوافز التي تدفع الموظفين لتطبيق التغيير وتفعيله (سؤال رقم 30).

✓ كما توصلت الدراسة إلى أن التغيير الناجح والفعال هو التغيير الذي يخضع لتخطيط مسبق وفقا لخطة مدروسة وشروط أساسية مبنية على المشاركة والتشاور والتوافق بين أعضاء المنظمة، وتحديد أهداف التغيير ومجالاته وعناصره وتعيين فريق عمل يعتمد على الموارد المستجيبة للتغيير لتطبيقه، من شأنه أن يجعل التغيير يسير وفقا لخطوات ناجحة، تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما أثبتته غالبية المبحوثين بنسبة 82.3% (سؤال رقم 31 و 32).

✓ كما توصلت النتائج إلى أن عملية التغيير التنظيمي غالبا ما تنجح في هذه المصالح وذلك ما أثبتته أغلبية المبحوثين بنسبة 82.3% (سؤال رقم 34) لأن الرغبة في التغيير والعمل على تنفيذ برامجه تساعد على نجاحه وتحقيق أهدافه، كما أن نجاح التغيير يحقق مجموعة

من الأهداف سواء على مستوى المصلحة أو على مستوى الموظفين، خاصة إذا تم التصريح بالحوافز المادية فإن الموظفين يعملون جاهدين على تطبيقه (سؤال رقم 35).

✓ كما توصلت هذه الفرضية إلى نتيجة مفادها أن التغيير التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق التقليل من الجهد وريح الوقت من خلال ما تدعمت به المصلحة من أجهزة حديثة وبرمجيات الكترونية، بالإضافة إلى التخلص من بعض ضغوطات العمل وتسهيل الأعمال الإدارية وتسريع الخدمات والحصول على الوثائق (سؤال رقم 37).

✓ كما توصلت بيانات هذه الفرضية إلى أن المصلحة تلجأ إلى أسلوب التفاوض والتشاور من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير، وإشراكهم في قرارات التغيير والأخذ برأيهم من شأنه أن يقلل مقاومة ومواجهة (رفض) عملية التغيير من طرف الموظفين، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 83.3% (السؤال رقم 40) وتلجأ إليه المصلحة لتجنب نشوب صراعات ومشاكل داخل المصلحة.

ومن خلال هذه النتائج نصل إلى أن الفرضية الجزئية الثالثة محققة أي أن الموارد البشرية المؤهلة تساعد على نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية، من خلال ما تتمتع به من مؤهلات وكفاءات مختلفة لتطبيق القرارات التي تسعى المصلحة لتحقيقها.

ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية الثلاث نصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للموارد البشرية المؤهلة دور فعال في تفعيل ونجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية، وبالتالي فإن الدراسة توصلت إلى أن الفرضية العامة القائلة أن الموارد البشرية لها دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة قد تحققت.

2-2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

يمكن مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة والتي تتفق مع موضوع الدراسة الحالية، حيث بينت هذه الدراسة دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، التي تشهد تغييرا وتحولا في الأعمال الإدارية،

ورغم اختلاف المجالات المكانية والميدانية لهذه الدراسات إلا أنها أجمعت على وجود عوامل مهمة ساعدت على تبني هذه المنظمات لعملية التغيير التنظيمي.

بالنسبة للدراسات الأجنبية تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Wourall-les حول متطلبات التغيير التنظيمي في المنظمات العامة والخاصة والمؤسسات الخدمية، في بعض المحاور الخاصة بتأثير الموارد البشرية على عملية التغيير التنظيمي حيث توصلت كلتا الدراستين إلى أن للموارد البشرية دور في نجاح وتفعيل عملية التغيير التنظيمي، من خلال ما تتمتع به من مؤهلات وكفاءات تساعدها على الإبداع والتميز في العمل الإداري.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Baird Brightman و Moran John حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية تلعب دورا هاما في نجاح التغيير في المنظمات، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية حول دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، في حين تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن القيادات الإدارية أو الكفاءات البشرية تفرض على المنظمة مكافآت مادية جراء تدعيمها لبرامج التغيير التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية توصلت إلى عكس ذلك وهو أن المنظمة لها السلطة أو المسؤولية الكاملة جراء مكافأة الموظفين من خلال دعمهم لبرامج التغيير التنظيمي حيث تكون هذه المكافآت وفقا لقوانين وقواعد العمل في المنظمة.

أما بالنسبة للدراسات العربية تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في عدة محاور، حيث تناولت في مجملها أسباب التغيير ومجالاته وأهدافه، كما تتفق مع بعض النتائج المتوصل إليها ولعل ذلك يعود إلى التشابه الموجود بين المنظمات والمؤسسات العربية.

❖ تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة صالح بن فالج عبد الله البلوي الموسومة ب اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى أن العاملين يقبلون التغيير التنظيمي نظرا لتحقيق التطور والتقدم وتحسين الأداء الوظيفي للعمال، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من خلال بيانات المحور الثاني الخاص بالتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، وخلصت إلى نتيجة مفادها أن التغيير التنظيمي يعمل على تطوير الأعمال الإدارية من خلال الدور الفعال للموارد البشرية المؤهلة، حيث أثبتت كلتا الدراستين أن للتغيير التنظيمي تأثير إيجابي على عمل المنظمة من جهة وتطوير العمل الفردي من جهة أخرى.

❖ تتفق دراستنا مع دراسة: **عفاف محمد عمر العمراني** بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتغييرات التنظيمية على تحسين أداء العاملين وقبول التغيير، وذلك بوجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي وأثره على نمو واستقرار المنظمة، كما أن القيادة الفعالة والمدير الناجح بمهاراته وكفاءاته من شأنه أن يساعد على قبول التغيير من طرف الموظفين، وهذا ما تم استخلاصه في الدراسة الحالية من بيانات المحور الثالث الخاص بدور الموارد البشرية المؤهلة في نجاح عملية التغيير حيث توصلنا إلى أن للموارد البشرية المؤهلة دور فعال يساهم في نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة حيث تعتمد على كفاءة وقدرة تلك الموارد في تحقيق أهدافها.

❖ كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة **نادية حبيب أيوب الموسومة ب:** دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى حيث توصلت إلى أن التكوين و التدريب المستمر من شأنه أن يخلق كفاءات بشرية لها دورها الفعال داخل المنشأة، والذي من شأنه أن يبحث عن الخطط الفعالة والمسبقة التي يتم من خلالها تجسيد عملية التغيير الاستراتيجي، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حول دور الموارد البشرية المؤهلة في البحث عن الخطط المسبقة في تطبيق عملية التغيير التنظيمي و الذي له تأثير بارز على تحقيق أهداف المنظمات الحديثة.

كما توصلنا إلى أن التخطيط المدروس والمسبق الذي يسبق كل عملية تغيير يساعد على تفعيله ونجاحه في المنظمات الحديثة.

❖ في حين تختلف دراستنا الحالية مع دراسة: **محمد محي الدين صالح** المعنونة بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام، فيما يخص تأثير التغيير التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث توصلنا إلى أن التغيير والتحول التكنولوجي تلجأ إليه المنظمات الحديثة من أجل الحصول على فرص أفضل لتحسين الأداء الوظيفي، كما أن الموارد المؤهلة والكفاءات البشرية هي التي تتقبل هذا التغيير والتحول، لأن لها القدرة على العمل بآلياته وقواعده الجديدة، على عكس ما توصلت إليه هذه الدراسة التي ترى أن التغيير التنظيمي لا يقدم مجالات وأساليب جديدة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم.

❖ أما بالنسبة للدراسات الجزائرية فتجدر الإشارة إلى أن الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي قليلة إذا ما قورنت بمواضيع أخرى ذات الصلة، وتأتي أهمية الدراسات الجزائرية من خلال التشابه بين منظمات العمل ومتطلبات الموارد البشرية المؤهلة في هذه المنظمات.

❖ تتفق هذه الدراسة مع دراسة: **بوشمال أحمد الموسومة بـ: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي** وفعالية المنظمات، فقد توصلت الدراستين إلى أن أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات يتمثل في كفاءة وفعالية أداء الأفراد، من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قابلية تساهم بشكل فعال في تجسيد وتفعيل التغيير التنظيمي، وهو ما يساهم في نجاحه داخل المنظمة باعتبارها أنساق مفتوحة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة تعتمد على إجراءات إستراتيجية في الوصول إلى هذه الأهداف.

وهذا ما تم التوصل إليه من خلال بيانات المحور الثالث الخاص بالتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، التي تعتمد على كفاءات بشرية مؤهلة لتحقيق أهدافها وتطبيق برامجها والبحث عن إستراتيجية ناجحة وفعالة لتطبيق التغيير التنظيمي.

❖ كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة يوسف سعدون حول أهداف التغيير التنظيمي ومعوقاته بمؤسسة سونلغاز عنابة نموذجا، حيث توصل إلى أن الموارد البشرية تعتبر الفئة الرئيسية والمحرك الفعلي لأي عملية تغيير مقصودة، ولذلك تسعى المنظمات إلى رفع مستوى المهارة والكفاءة المهنية عن طريق التكوين المستمر وتوفير فرص للتدريب لعمالها، وكذا تحسيسهم بمسئوليتهم وأدوارهم الفعالة وحاجة المؤسسة إلى خدماتهم حاضرا ومستقبلا، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من خلال بيانات المحور الأول المتعلق بأهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمات الحديثة حيث توصلنا إلى أن دورها فعال وقيادي من خلال مختلف الأعمال الإدارية والمهام الموكلة إليها حيث تؤدي دورها بنجاح في تسيير أعمال المنظمة.

كما تتفق كلتا الدراستين أن للتكنولوجيا تأثير على الأعمال الإدارية حيث يتطلب موارد مالية وكفاءات بشرية من شأنها أن تساهم في نجاح وتفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، التي تحتاج إلى التحليل الاستراتيجي والبحث والتجديد والتغيير التقني الذي يساهم في مواكبة التطور التكنولوجي والالكتروني الذي توصلت إليه المنظمات الأجنبية.

❖ تتفق الدراسة الحالية مع دراسة رقام ليندة حول دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، حيث توصلت كلتا الدراستين إلى أن للكفاءات البشرية دور فعال في تسيير وتفعيل عمليات التغيير في المؤسسات الجزائرية، في حين تختلف مع الدراسة الحالية في جانب مهم وهو قيام المدير بعملية التغيير واتخاذ قراراته مع الإدارة العليا، عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير تساهم في تفعيله ونجاحه وعدم مقاومته من طرف الموظفين في المصلحة.

❖ خلصت الدراسة الراهنة إلى أن للموارد البشرية المؤهلة دور فعال في نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، بالاعتماد على ما تتوفر عليه المصلحة من موارد مؤهلة

تستطيع تسيير الأعمال الإدارية، ومواجهة مختلف التغيرات التي تصادف المنظمة سواء داخليا أو خارجيا.

وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة سميرة صالحى الموسومة ب: دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، التي توصلت إلى أن القيادات الإدارية لها القدرة على تجسيد عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، عن طريق دعم عملية التغيير والعمل بروح الفريق وتعيين قائد فعال له القدرة على تسيير عملية التغيير بما يتوافق مع أهداف المنظمة، حتى لا يكون هناك من يقاوم ويواجه هذه العملية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالات إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي.

2-3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

نظرية التحليل الاستراتيجي:

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير السلوك التنظيمي في المنظمات، غير أنها أهملت إلى حد ما متغير التغيير التنظيمي الذي تعتمد المنظمات من أجل تعديل وتغيير هيكلها وأنظمتها وقواعدها، بالإضافة إلى الظروف والعوامل التي تحيط ببيئة المنظمة والتي تدفعها إلى اللجوء إلى عملية التغيير.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة صاحبة تحول وتغير في الأجهزة والهياكل الإدارية، الذي تطلب موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة من شأنها أن تسيير الوظائف الإدارية وفقا لهذه الأجهزة الحديثة والمتطورة، كما تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تطوير عمل المصلحة عن طريق تسريع الخدمات وجودتها، بالإضافة إلى تطبيق الإدارة الرقمية في الوظائف الإدارية.

إن النتائج المتوصل إليها من خلال بيانات المحور الثالث والرابع، والتي خلصت إلى أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يحتاج إلى دراسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية

ومعرفة مصادر وعناصر التغيير، كما أن هناك أجزاء من المنظمة تحتاج إلى التعديل والتجديد وفقا للمتغيرات الخارجية، بالإضافة إلى البحث عن الفاعل الحقيقي للقيام بهذا التغيير أو مجموعة الموارد التي لها القدرة على الاستجابة للتغيير، وهذا ما تفسره نظرية التحليل الاستراتيجي (النظرية المتبناة في الدراسة الحالية) التي تؤكد على أن كل مجموعة اجتماعية داخل نسق معين قادرة على إيجاد حلول جديدة وإبداعية تدفع إلى التغيير، كما أن التغيير يستلزم القطعية بين المبادئ التقليدية والمبادئ الحديثة، وهذا ما طبقته المصالح البيومترية حيث تخلصت من أساليب العمل القديمة واستبدلت بأخرى حديثة ساهمت في نجاح التغيير في المصلحة.

وهذا ما توصلت إليه نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه التي تشير إلى أن التغيير نابع من نسق الفعل العام وعن الأفراد الفاعلون أن يتعلموا النماذج الجديدة وإعادة تشكيل علاقات يعتبر الفاعلون فيها هم أساس التغيير داخل التنظيم، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية إذ خلصت إلى أن الموظفون المؤهلين هم أساس تفعيل ونجاح التغيير في المنظمة، لأن لهم قدرات ومهارات من شأنها أن تجد الحلول للمشاكل كما لها القدرة على تعديل بعض النقص والتخلص من كل سلوك تنظيمي غير مرغوب فيه.

وقد بينت الدراسة الحالية أن عملية التغيير التنظيمي وعلاقتها بالموارد البشرية المؤهلة تعتمد على عناصر ومتغيرات متعددة، تساهم في تفعيلها وتجسيدها داخل المنظمات الحديثة، لأنها تبحث بالدرجة الأولى عن تعديلات جديدة من شأنها أن تسهم في تطوير عمل المنظمة من جهة وتحقيق الأهداف المرجوة من جهة أخرى، وهذا ما تحتاجه المنظمات الجزائرية في ظل التطورات الراهنة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، والتي فرضت عليها إعادة هيكلة أنظمتها ودراسة أنساقها الفرعية والجزئية التي تؤثر على النسق الكلي للمنظمة.

3- النتائج العامة للدراسة: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت ببعض المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ تتوفر المصالح البيومترية على موارد بشرية مؤهلة تتمتع بالمؤهلات والشهادات العلمية والكفاءات اللازمة للعمل في المنظمات الحديثة.
- ✓ تحصل المصالح البيومترية على الموارد البشرية المؤهلة عن طريق فتح مسابقات خارجية من وقت لآخر، كما أن الترقية تلعب دورا هاما في تكوين كفاءات بشرية مؤهلة يتم الاعتماد عليها في العمل داخل المصلحة.
- ✓ تتمتع الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة بمعايير وظيفية تسمح لها بتسيير الأعمال خاصة الالكترونية منها والتي تحتاج إلى الكفاءة والمستوى العلمي المناسب، كما أن مؤشر الخبرة المهنية يسهم كثيرا في التوجيه والتنظيم نظرا لما تتمتع به هذه الفئة من قدرات مكتسبة لفترة طويلة من خلال العمل في مختلف الأقسام بالمنظمة.
- ✓ تؤدي الموارد البشرية المؤهلة دورا فعالا في تقديم الخدمات الإدارية، من خلال ما تملكه من قدرات وكفاءات ومؤهلات تساعد على القيام بالأعمال الإدارية بصفة مستمرة.
- ✓ تعتبر الأجهزة الالكترونية من الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمد عليها الموظفون في أداء مهامهم، وهو ما أدى إلى تسهيل الأعمال الإدارية خاصة ما تعلق ببطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومترية، فقد وفرت الكثير من الجهد والوقت كما ساعدت على تحقيق رضا الزبائن.

✓ تعمل الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة على تقديم الوثائق الصحيحة بعيدا عن الأخطاء التي كانت تتكرر سابقا، نظرا لبرامج الرقمنة التي يتم العمل بها والتي نادرا ما تقع في الأخطاء.

✓ الخبرة وحدها لا تكفي لتقديم أحسن الخدمات وإنما يعتمد في المصالح البيومترية على المؤهلات والكفاءات البشرية التي لديها القدرة على الإبداع في أداء المهام الوظيفية، عن طريق المسابقات الخارجية أو عن طريق الترقية من منصب إلى آخر.

✓ تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تطوير عمل المصلحة عن طريق العمل بشفافية وجدية في تقديم الخدمات والوثائق بالإضافة إلى الالتزام بأوقات العمل.

✓ تتقبل المصالح البيومترية برامج التغيير التنظيمي من خلال تطبيقه والعمل على تجسيد متطلباته، مما يأتي به التغيير يضفي طابع الحداثة والتطور في المصلحة، خاصة إذا كان يخدم مصالحها ويحقق أهدافها ويساهم في تطوير عملها وتحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين.

✓ تعتمد المصالح البيومترية على التخطيط المسبق للقيام بعملية التغيير التنظيمي، لأن كل عملية ناجحة تحتاج إلى خطة مسبقة ومدروسة من جوانبها المختلفة قبل الشروع في تطبيقها حتى تستطيع تحقيق أهدافها، كما أنه أثناء القيام بعملية التغيير تقوم المنظمة بتغيير جزئي فقط، لأن التغيير الكلي يحتاج إلى وقت كبير وتكاليف باهظة ويحتاج إلى جهود مكثفة ومنسقة لتطبيقه، على خلاف التغيير الجزئي الذي يحدث نتيجة لحاجة المنظمة لتغيير بعض القوانين أو الهياكل أو الأجهزة أو غيرها وفقا لثقافتها ومتطلباتها التنظيمية.

✓ يعتبر رئيس المصلحة المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي وهذا بموافقة المسؤول المباشر وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى تدعيم وتأييد القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، لأن رئيس المصلحة وحده لا يستطيع تطبيق مشروع التغيير إذا لم يتمتع بمساندة ومساعدة باقي فريق العمل.

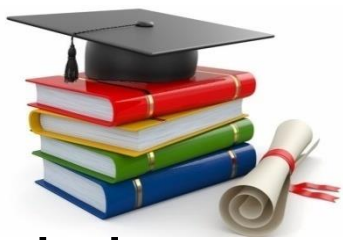
- ✓ تؤثر عملية التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية تأثيرا ايجابيا من خلال تبسيط المهام والوظائف، باستخدام الأجهزة الحديثة والتقنيات الالكترونية وبالتالي الاستجابة لعملية التغيير التنظيمي الذي أدى إلى ربح الوقت والتقليل من الجهد.
- ✓ يتم إشراك الموظفين والأخذ برأيهم في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي إذا كان التغيير يمس المصلحة وموظفيها وقوانينها، في حين لا يشارك الموظفون في قرارات التغيير إذا كانت تمس المصالح والأقسام الأخرى، ويتم الاكتفاء فقط برأي رئيس المصلحة باعتباره ذو خبرة وكفاءة مهنية تساعده على إعطاء رأي ربما يكون موجها وصائبا يتم الاستفادة منه في بعض القرارات ومن خلاله يتم توصيلها إلى باقي الموظفين على مستوى مصلحته.
- ✓ فرض التطور الالكتروني الحديث القيام بعملية التغيير التنظيمي من أجل مواكبة ومسايرة التطور والتغير التقني والتقدم التكنولوجي بهدف تحقيق التكيف والتكامل بين متطلبات التغيير والتطور التكنولوجي.
- ✓ لقد فرض التطور الالكتروني القيام بعملية التغيير التنظيمي في مختلف المجالات أهمها تغيير الأجهزة وتعويضها بأخرى متطورة تعمل بأنظمة برمجيات حديثة (الرقمنة)، وهو ما تحتاجه فعلا المنظمات الجزائرية حتى تتخلص من الطابع التقليدي في أداء المهام، والتحول نحو التقنية الجديدة، كما أنها تحتاج إلى البحث عن الكفاءات البشرية ذات المهارة والكفاءة اللازمة لتجسيد هذه التطورات عن طريق توفير فرص للتدريب والتكوين المستمر الذي يسمح لهذه الموارد البشرية بمسايرة هذه التطورات والتغيرات.
- ✓ استشارة وإشراك الموظفين في قرارات التغيير من بين متطلبات الموارد البشرية المؤهلة من أجل تطبيق عملية التغيير، حتى لا يواجه بالرفض والمقاومة وبالتالي إدخال المنظمة في دوامة من المشاكل والضغوطات الوظيفية بينها وبين موظفيها.
- ✓ برامج التغيير التنظيمي لا تتعارض مع أهداف المصالح البيومترية وهذا ما يفسره رغبة الموظفين في تفعيل برامج التغيير التنظيمي وتجسيده وتطبيقه، وبالتالي نجاحه من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

- ✓ يتمتع الموظفون بالمهارة والكفاءة اللازمة لتفعيل التغيير التنظيمي، لأن نجاحه يتطلب تفاعل الموارد البشرية المؤهلة التي تبحث عن الخطوات والأساليب الفعالة لتفعيل التغيير ونجاحه.
- ✓ يساهم التخطيط المسبق في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية، لأن وضع خطة مسبقة ومدروسة يساعد على معرفة وقت التغيير والعناصر التي يمسه وتحديد المسؤولين عن هذه العملية.
- ✓ غالبا ما تنجح عملية التغيير في المصالح البيومترية نظرا لتجسيده وتطبيقه من طرف الموظفين، وعدم مقاومته ومواجهته ورفضه خاصة إذا تم إشراكهم في عملية اتخاذ قرارات التغيير، بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق التصريح ببعض المكافآت وتحقيق المطالب.
- ✓ رفع الأجور والترقية من أهم المكافآت التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصالح البيومترية، وهو الحافز الأساسي لمساندة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ تساهم عملية التغيير التنظيمي في تسهيل الأعمال الإدارية من خلال الأجهزة الالكترونية التي أدت إلى التقليل من الجهد وريح الوقت والتخلص من روتين العمل الورقي.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن أغلبية الموظفين يتقبلون عملية التغيير التنظيمي على خلاف البعض الذين يرفضون هذه العملية، وذلك بسبب الخوف من التغيير وعدم الاستقرار في الوظيفة، بالإضافة إلى فقدان بعض الامتيازات الأخرى كالخروج من العمل باكرا أو قضاء حاجيات ضرورية أوقات العمل في المصلحة.
- ✓ تلجأ المصالح البيومترية إلى استخدام بعض الأساليب من أجل إقناع الرافضين لعملية التغيير، مثل أسلوب التفاوض معهم وتحسيسهم بأهمية وأهداف التغيير وأنه لا يمس مصالحهم ووظائفهم وأهدافهم في المصلحة.

خلاصة البحث الميداني:

تم في هذا البحث محاولة اختبار الفرضيات ميدانيا والتحقق من دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، من خلال مجموعة الأدوات والتقنيات التي يتيحها المنهج المتبع في الدراسة، وقد تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن لهذه الموارد دور فعال في نجاح التغيير التنظيمي، لما تتمتع به من قدرات ومؤهلات تساعد في تحديد وتشخيص المشكلة ومن ثم تحديد ما يجب تغييره وفقا ما يتماشى مع ثقافة المنظمة وعناصرها التنظيمية وأهدافها.

فالدور الفعال للكفاءات البشرية من شأنه أن يسهل تطبيق عملية التغيير التنظيمي، هذه العملية التي تساهم كثيرا في تطور وتقدم المنظمات، خاصة إذا كانت تعتمد على التطور التقني والتكنولوجي، الذي يساهم بدوره في تسهيل الأعمال الإدارية والقيام بالوظائف والمهام بكل حرية دون ضغوط أو مراقبة.



الخاتمة

الخاتمة:

تنتهي هذه الدراسة إلى الإقرار بالدور الفعال للموارد البشرية المؤهلة في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، خاصة في الوقت الراهن الذي تميز بتسارع وتطور الوسائل والأجهزة الإدارية، والتي تتطلب موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة ومهارة وقدرة على تجسيد الأعمال الإدارية وتطبيق متطلبات المنظمات.

إن هذا الأمر يقود المنظمات بصفة عامة المنظمات الجزائرية بصفة خاصة إلى الإيمان بضرورة الاهتمام بدور العنصر البشري، باعتباره العنصر الفاعل داخل كل منظمة، وهذا بالبحث عن فرص للتدريب والتكوين المستمر الذي يخلق كفاءات بشرية تساهم في التطور والتقدم، ولها القدرة على إحداث التغيير وفقا لما يتطلبه التطور السريع في المجال التقني.

كما أن تبني المنظمات الحديثة لبرامج التغيير من شأنه أن يجعلها تتخلص من الأعمال التقليدية، التي تجعل المنظمة راكدة دون تطور أو تقدم يساعد على تحقيق أهدافها ومهامها، وهذا ما يتطلب إعادة هيكلة المنظمات وفقا لما توصل إليه التطور التكنولوجي الذي يحقق الريادة في مجال الأعمال الإدارية، كما أن تحديد النقائص وتشخيص المشكلات وتحليلها والكشف عن دوافعها وأسبابها يجعل المنظمة تبحث عن الحلول المناسبة لمعالجتها، وهي الخطوة الأولى لتبني عملية التغيير التنظيمي، ثم البحث عن فريق عمل أو كفاءات بشرية تساعد على تطبيق هذه الخطوة الرئيسية.

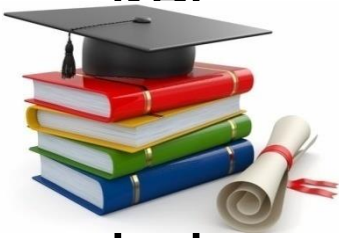
وحتى تتمكن المنظمات الجزائرية من مواكبة التغيرات الراهنة على المستوى الإداري والتنظيمي يجب أن تهتم بدور العنصر البشري، الذي يعتبر محور البيئة التنظيمية والمحرك الأساسي للعمليات الإدارية، من خلال توفير برامج للتكوين والتدريب، وفقا لما توصل إليه التطور والتقدم في المجال الإداري الذي أصبح يحتاج إلى مؤهلات وكفاءات تتمتع بقدرات تستطيع من خلالها إضافة الجديد والبحث عن النقائص ومعالجتها وتعديلها.

وتخلص الدراسة إلى أن دور العنصر البشري يعتبر من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، كما أن التغيير التنظيمي من شأنه أن يضيف تعديلات على المستوى الوظيفي والإداري للفرد، ويحقق تطوراً وتقدماً على مستوى المنظمة ككل، والمنظمات الجزائرية تحتاج إلى أن تتبنى هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة وأن تبعد عن الهياكل التقليدية التي تحول دون تحقيق عمليات التطوير والتغيير التنظيمي، لأن التغيير غالباً ما يهدف إلى تحسين وتطوير الأعمال والوظائف، كما أنه يسعى إلى مواكبة التطور والتقدم المتسارع في مجال الأعمال الإدارية.

وما يمكن استخلاصه من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية أنه في ظل ظاهرة التغيير الملحوظ في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمات أن تبقى في حالة مستقرة تحافظ على الوضع الراهن، بل يتوجب عليها البحث عن السبل الفعالة لإدارة عملية التغيير هذه العملية التي تحتاج إلى تكاتف الجهود والاتصال والتواصل المباشر والمستمر بين عناصر التنظيم ككل، وهو ما تحتاجه المنظمات الجزائرية حتى تستطيع تحقيق التكيف مع هذه المتغيرات وتحسن قدرتها على حل مشكلاتها.

إن التغيير التنظيمي الذي تفرضه التطورات الراهنة في المجال الوظيفي والإداري يتطلب توفر موارد بشرية مؤهلة تتمتع بقدرات ومؤهلات علمية تستطيع تسيير عملية التغيير بفعالية، خاصة في المنظمات الحديثة التي تحتاج إلى نوع من التسيير المحكم حتى تضمن بقاءها واستمرارها، وفي ظل ذلك خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات لعلها تفت نظر المسؤولين والقائمين على تسيير وإدارة المنظمات الجزائرية ومن بينها:

- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتمتع بالمؤهلات والكفاءات باعتباره محور العملية التنظيمية.
- ❖ توفير فرص التدريب والتكوين المستمر حتى تستطيع المنظمات مواكبة التطورات المستمرة، وبناء علاقات متبادلة مع الموظفين مبنية على الاتصال والتواصل المستمر، حتى لا يشعر الموظف بالتهميش من طرف الإدارة.
- ❖ تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية عن طريق تطبيق القوانين بموضوعية بين جميع الموظفين في المنظمات، بعيدا عن المحسوبية وأصحاب النفوذ والعلاقات الشخصية حتى يأخذ كل ذي حق حقه خاصة الحوافز والمكافآت المادية.
- ❖ تنمية العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين حتى يستطيعوا إبراز قدراتهم وإبداعاتهم في الأعمال الموكلة إليهم، وزيادة رغبتهم في الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي.
- ❖ التقليل من سنوات العمل حتى يتسنى للكفاءات الشابة والمؤهلة الحصول على فرص للتوظيف، والتي من خلالها تظهر الإبداعات والابتكارات وتدفق المهارات والطاقات الكامنة، وبالتالي بروز منظمات جديدة مبدعة ومتميزة.
- ❖ تبني المنظمات الجزائرية لبرامج التغيير التنظيمي الذي يخرجها من الركود والاستقرار، ويحولها إلى منظمات ديناميكية تتغير بتغير الظروف البيئية المحيطة حتى تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي.



قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

1-القرآن الكريم.

➤ المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

- 2-إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق - دار جرير، الأردن، ط1، 2013.
- 3-أحمد الخطيب وخالد زيغان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الكتاب الحديث الأردن، ط1، 2009.
- 4-أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب، الأردن، ط1، 2009.
- 5-أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار النهضة، مصر، ط1، 2006.
- 6- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة للنشر، مصر د ط، 2005.
- 7- أحمد ماهر: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الأردن، د ط، 2006.
- 8- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، ط2، 2014.
- 9- أنطون رحمة: تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، جامعة دمشق، سوريا، ط1، 2006.
- 10- باسم الحميري: التنمية الإدارية - الأدوات والمعوقات - دار حامد، الأردن، ط1، 2012.
- 11-بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة: دار الراية، الأردن، ط2، 2014.
- 12- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري: دار الميسرة، الأردن، ط1، 2009.

- 13- بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة الجزائر، 2014.
- 14- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية مصر، د ط، 2003.
- 15- جمال العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، د ط، 2009.
- 16- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دط، 2015.
- 17- حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، الأردن، ط1، 2010.
- 18- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005.
- 19- حسن محمد أحمد محمد المختار: إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة مصر، ط3، 2014.
- 20- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2013.
- 21- حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي - دار حامد، الأردن، ط2، 2010.
- 22- حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي - دار الحامد، الأردن، ط3، 2017.
- 23- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط3، 2009.
- 24- حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004.
- 25- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، ط1، 2011.

- 26- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار ثراء الأردن، ط1، 2009.
- 27- خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة الأردن، ط2، 2005.
- 28- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، دار العلم، الجزائر، ط1، 2006.
- 29- راجب عبد الحميد، الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحث، دار الكتاب الجامعي لبنان، ط1، 2015.
- 30- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن ط1، 2014.
- 31- ربحي مصطفى عليان: طرق جمع المعلومات والبيانات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2009.
- 32- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.
- 33- زاهر عبد الرحيم عاطف: هندسة المنظمات، دار الراية، الأردن، ط1، 2009.
- 34- زاهر عبر الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، الأردن، ط1، 2011.
- 35- زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية، الأردن، ط1، 2013.
- 36- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر الأردن، ط1، 2010.
- 37- سعد عجيل مبارك الدراجي، وسعد إبراهيم الشويشين: طرق البحث العلمي، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2005.
- 38- سعد على العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الفكر، العراق، ط1، 2016.
- 39- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2006.
- 40- سيد الهواري: الإدارة بالمشاركة، دار قرطبة، السعودية، ط1، 2010.

- 41- سيد محمد جاب الرب: القيادة الإستراتيجية: دار الكتاب، مصر، د ط، 2012.
- 42- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة لجامعة القاهرة، مطبعة العشري مصر، دس.
- 43- صفوان محمد المبيضين: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري الأردن، ط1، 2012.
- 44- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003.
- 45- صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال البحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006.
- 46- طاهر محسن منصور: نظرية المنظمة - مدخل العمليات - دار اليازوري، الأردن ط1، 2010.
- 47- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2011.
- 48- عبد الباري درة: تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير، دار وائل، الأردن، ط1، 2018.
- 49- عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق، مصر، ط1، 2008.
- 50- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2002.
- 51- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة مصر، ط1، 2002.
- 52- عبد اللطيف الجابري: تأهيل الموارد البشرية، دار عالم التربية، ط1، 2012.

- 53- العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية " قديما وحديثا " دار أسامة، الأردن ط1، 2012.
- 54- علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1980.
- 55- علي الشرفاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، الأردن، د ط، د س .
- 56- علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: مناهج البحث، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2008.
- 57- عمر نصر الله، أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، دار وائل، الأردن، ط1، 2016.
- 58- عمر وصفي العقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، د ط، 2009،
- 59- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية - الأكاديميون ، الأردن، ط1، 2014.
- 60- فؤاد الشيخ سالم: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، ط1 1995.
- 61- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة الأردن، ط1، 2008.
- 62- كاسر منصور وآخرون: إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال)، دار زهران الأردن، ط1، 2010.
- 63- كامل محمد العربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن ط1، 2007.
- 64- مجاني باديس وطبول ريمة: تأثير الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألفاء، قسنطينة الجزائر، ط1، 2017.
- 65- محسن أحمد الخضير: إدارة التغيير، الدار الفنية، مصر، ط1، 1993.
- 66- محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز، الأردن، ط1 2015.

- 67- محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الجامع، الأردن، ط1، 2006.
- 68- محمد حكمت: مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، دار زمزم الأردن، ط1، 2015.
- 69- محمد طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، لبنان، ط1 2010.
- 70- محمد عبد العليم صابر: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الأردن، ط1 2010.
- 71- محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل، الأردن، ط1 2010.
- 72- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة، مصر، ط1، 2013.
- 73- محمد عزت الحلالمة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، الأردن، ط1 2010.
- 74- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، ط8، 2002.
- 75- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1 2010.
- 76- محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009.
- 77- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، الأردن، ط1 2009.
- 78- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR)، دار الوفاء، مصر، ط1 2014.
- 79- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعترف، الأردن، ط1 2015.
- 80- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2015.

- 81- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن ط2، 2004.
- 82- مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، ط1، 2008.
- 83- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر الأردن، ط1، 2008.
- 84- مديرة التخطيط والعمران: الدليل الإحصائي للولاية، ولاية خنثلة، 2010.
- 85- مراد ممدوح كامل: التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الوفاء، مصر ط1، 2016.
- 86- مروان أسعد رمضان وآخرون: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت لبنان، ط1، دس.
- 87- مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار وائل الأردن، ط1، 2014.
- 88- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2014.
- 89- معاذ ضيف الله الدبوبي: القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، دار المناهج الأردن، ط1، 2014.
- 90- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي: دار الميسرة، الأردن، ط2، 2009.
- 91- منصور عيسى: إدارة الأفراد، الدار المصرية للعلوم، مصر، ط1، 2012.
- 92- منصور عيسى: طرق حفز العاملين، الدار المصرية للعلوم، مصر، ط1، 2012.
- 93- موسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - دار إثراء، الأردن، ط1، 2009.
- 94- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتنظيم)، دار وائل، الأردن، ط2، 2005.
- 95- ناصر جرادات: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013.

- 96- نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009.
- 97- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ط2، 2015.
- 98- هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، دار الراية، الأردن، ط1، 2014.
- 99- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية، الأردن، ط1، 2003.
- 100- هند رشدي: كيف تكون قائدا ناجحا، دار الخلود، مصر، ط1، 2011.
- 101- وليام ر. تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد حمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، دط، 1990.
- 102- يوسف أبو الحجاج: الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح، دار الوليد، مصر، ط1، 2009.
- 103- يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق، الأردن، ط1، 2006.
- 104- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة، دار المطبوعات الجامعية، دس، دط، قسنطينة الجزائر.
- 105- يوسف مريم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الراية، الأردن، ط1، 2017.

➤ القواميس والمعاجم:

- 106- أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمد: المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري دار الكتاب اللبناني، مصر، د ط، د س.
- 107- جبران مسعود: الرائد المدرسي، دار العلم، لبنان، ط3، 2008.
- 108- جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان ط1، 2005.

109- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 1997.

110- قاموس الكافي: شركة المستقبل الرقمي، لبنان، ط5، 2001.

111- المنجد الأبجدي: المؤسسة الوطنية للكتاب، دار المشرق، لبنان، ط8، 1989.

➤ المجلات العلمية:

112- عبد الرحمان بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها

المستقبلية، مجلة علوم الإنسانية، العدد02، جامعة بسكرة، 2002.

113- الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة

المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد2

سوريا، 2009.

114- حداد بختة، سيد حياة: إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات

المعاصرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد6، جامعة الجزائر، 2015.

115- علاوي عبد الفتاح: القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع

مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديد العدد11، المجلد 02، 2014، جامعة برج بوعريج الجزائر.

116- مجلة أضواء، مديرية الثقافة: على سواحي خنشلة، العدد 01، 2012.

117- مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره عن الرضا والولاء

التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات منتقاة، جامعة الدول

العربية، مصر، 2014.

118- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية

المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد01، ديسمبر 2014.

➤ الأطروحات والرسائل الجامعية:

119- باديس لونيس: جمهور الطلبة الجزائريين والانترنت، رسالة ماجستير، تخصص علوم

الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008.

120- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، 2011.

121- حسين برقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامع الجزائر، 2007/2008.

122-رقام ليندة: دور إدارة المواد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2013/2014.

123-سميرة صالح: دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لبريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.

124- سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر، 2008/2009.

125- صلاح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005.

126-عفاف محمد عمر العمراني: أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003.

- 127- مجدي نويري: محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة الجزائر، 2010/2011.
- 128- محمد محي الدين صالح: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام" دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2004.
- 129- نادية حبيب أيوب: دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة السعودية، مارس 2004.
- 130- يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة دمشق سوريا، 2013.
- 131- ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة وهران، الجزائر، 2015/2016.
- المؤتمرات والملتقيات العلمية:
- 132- جمال وهبة نصر: العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، أوراق ووقائع مؤتمر أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 1997.
- 133- حمزة فيلاي: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12/13/2010.
- 134- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال . دوافعه وأهدافه ومداخله، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12 و 13 ماي 2010.

135-سعد عبد الصاحب عبد الهادي: إدارة التغيير وثقافة المؤسسات وأساليب مواجهة التحديات، مؤتمر استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، جامعة جدرا اربد، الأردن، أكتوبر 2011/2012.

➤ المراجع باللغات الأجنبية:

136- Bernard Matroy et Daniel Crozet gestion du ressources humaines pilotage social et performances 9eme Edition paris 2016.

137-Baird bright man and Moran Johan: leading organizational change, 2002.

138-John Stredwick: introduction to human resource management, second edition Elsevier ,great Britain,2005.

139-worrall les: the impact of organizational change on Works experience and perception of public mangers ,united states of America ،2000.

➤ المواقع الإلكترونية:

140-الطاهر براهيم، شيماء مبارك: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13 جامعة بسكرة،

[/http://dspace.univ-biskra.dz](http://dspace.univ-biskra.dz)

141- إدارة الموارد البشرية <https://ar.m.wikibooks.org>

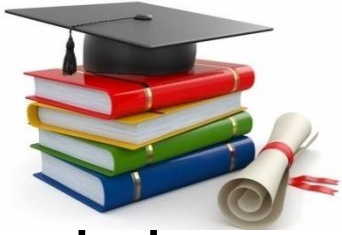
142- التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

<https://hrdiscussion.com/hr106529.html>

143- رحيم حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005 www.webreview.dz-pdf.

- 144- نعيمة غلاب، زغيب مليكة: إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حلة موبيليس، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، افريل 2008، <https://hrdiscussion.com>
- 145- مروان لمدير: سوسيولوجيا التنظيمات من ماكس فيبر إلى ميشال كروزيه، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، <https://jilrc.com>



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة
دراسة ميدانية بمجموعة من المصالح البيومترية بولاية خنشلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع

تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة

حمزاوي سهى

إعداد الطالبة

بوهراوة فوزية

- أرجو منكم الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لكم.

- الأسئلة المفتوحة لكم حرية الإجابة.

ملاحظة بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الخاصة:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: [20-30] [30-40] 40 فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: تقني سامي شهادة ليسانس شهادة في الإعلام الآلي
- 4-الخبرة المهنية: [0-5] [5-10] [10-15] 15 فأكثر
- 5-الدرجة المهنية: رئيس مصلحة عون إداري رئيسي عون إداري

المحور الثاني: أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المصلحة البيومترية.

- 6-هل تتوفر المصلحة البيومترية على موارد بشرية مؤهلة نعم لا
- 7- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي معايير تصنيف هذه الموارد حسب رأيكم؟.....
- 8-كيف تتحصل المصلحة البيومترية على الموارد البشرية المؤهلة ؟ عن طريق المسابقة الخارجية
عن طريق التكوين الداخلي عن طريق الخبرة عن طريق الترقية
- 9-هل تشارك الموارد البشرية المؤهلة في هذه المصلحة في اتخاذ القرارات في المصلحة؟
نعم لا أحيانا
- 10-هل تؤدي الموارد البشرية المؤهلة دورا في تقديم الخدمات الإدارية ؟ نعم لا
- 11-إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....
- 12-ما هي الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمدها الموظفون في أداء الوظائف؟
الإدارة الالكترونية جودة الوثائق سرعة الأداء
- أخرى تذكر.....
- 13-هل يعتمد مدير المصلحة على خبرة الموظفين في تحسين الخدمات الإدارية؟
.....
- 14-كيف تساهم الموارد المؤهلة في تطوير عمل المصلحة؟
.....
- 15-هل تستغل المنظمة كفاءات الموظفين في تحسين الأداء ؟ نعم لا
- 16-إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

المحور الثالث: الأساليب الإدارية التي تتبعها الموارد المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة .

- 17- هل تتقبل هذه المصلحة برامج التغيير التنظيمي؟ دائما أحيانا نادرا
- 18- ما نوع التغيير الذي تقوم به المصلحة؟ تغيير مخطط تغيير مفاجئ تغيير جزئي
- 19- من المسؤول عن عملية التغيير التنظيمي في المصلحة؟ رئيس المصلحة رئيس البلدية
القادة الإداريين أخرى تذكر.....
- 20- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية في المصلحة؟ تأثير ايجابي
تأثير سلبي
- 21- هل يشارك الموظفين في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي؟
- 22- ما هي مجالات التغيير التنظيمي التي تقوم المصلحة بتغييرها باستمرار؟ تغيير الهياكل والأجهزة
تغيير القواعد الإدارية تغيير الموظفين أخرى تذكر.....
- 23- هل فرض التطور الالكتروني الحديث القيام بعملية التغيير التنظيمي داخل المصلحة؟ نعم لا
- 24- إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة هذا التغيير؟ الأجهزة الالكترونية الحديثة
إدخال نظام البرمجيات الحاجة إلى موظفين أكفاء تسهيل الوظائف الإدارية
أخرى تذكر.....
- 25- حسب رأيك ما هي شروط الموظفين لتطبيق التغيير التنظيمي في المصلحة؟
.....
- 26- ما هي الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المصلحة في تفعيل التغيير التنظيمي؟
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية
- تطبيق الإدارة الالكترونية (الرقمنة الالكترونية)
- توفير برامج التكوين والتدريب
أخرى تذكر.....

المحور الرابع: دور الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة
اليومترية

27- هل تتعارض أهداف الموظفين مع عملية التغيير التنظيمي؟

نعم لا لا أعلم

28- هل هناك رغبة لدى الموظفين في تفعيل برامج التغيير التنظيمي؟

غالبا أحيانا نادرا

29- كيف يساهم الموظفون في تفعيل برامج التغيير التنظيمي؟

30- ما هي الأسباب التي تدفع الموظفين لتطبيق عملية التغيير التنظيمي؟

31- ما هي أساليب نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة؟

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات

- التركيز على الموارد المستجيبة للتغيير

- وضع خطة مسبقة ومدروسة لتطبيق التغيير

أخرى تذكر.....

32- حسب رأيك هل ترى أن التخطيط المسبق يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي؟ نعم لا

لا أعلم

33- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

34- هل نجحت عملية التغيير التنظيمي في هذه المصلحة اليومترية؟ نعم لا

35- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة اليومترية؟

36- ما هي المكافأة التي ينتظرها الموظفون جراء نجاح التغيير في هذه المصلحة؟

37- كيف تؤثر عملية التغيير على الأداء الوظيفي للموظفين؟

- التخلص من ضغوط العمل

- تسهيل الأعمال الإدارية

- التقليل من الجهد وريح الوقت

.....أخرى تذكر.

38- هل هناك من الموظفين من يرفض تطبيق عملية التغيير في هذه المصلحة؟

نعم لا

39- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا حسب رأيك؟

- الخوف من التغيير

- عدم الاستقرار الوظيفي

- فقدان بعض الامتيازات الوظيفية

.....أخرى تذكر.

40- ماهي الأساليب التي تعتمدها المصلحة من أجل إقناع الموظفين بقبول التغيير؟

- أسلوب التفاوض

- أسلوب المناورة

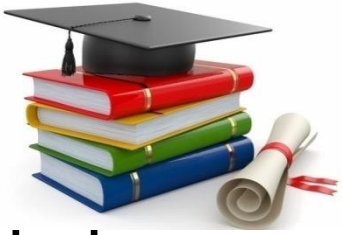
- أسلوب التهديد والعقاب

.....أخرى تذكر.

دليل المقابلة مع رؤساء المصالح البيومترية بلديات ولاية خنشلة

- 1- متى تم تعيينكم على رأس إدارة المصلحة؟ هل تم تعيينكم بطلب منكم أو إجباريا أو عن طريق الترقية؟
- 2- متى تم ضم المصلحة إلى مقر المجلس الشعبي البلدي؟
- 3- كم عدد الموظفين في المصلحة الدائمين منهم والمتعاقدين؟
- 4- هل أنت المسؤول المباشر عن الموظفين في المصلحة؟ أو تطبق أوامر رئيس البلدية؟
- 5- هل يتمتع الموظفون في المصلحة البيومترية بالمؤهلات الكافية لتقديم الخدمات الإدارية؟
- 6- هل ساعدت التطورات الحديثة على تقدم وتحسن الأعمال في المصلحة البيومترية؟
- 7- جراء هذا التحويل هل خضعت المصلحة لتغيرات كثيرة؟ ما هي المستويات والمجالات التي مسها التغيير منذ تحويل المقر إلى اليوم؟
- 8- هل يتقبل الموظفون برامج التغيير التي تقوم بها المصلحة؟
- 9- هل يشارك الموظفون في اتخاذ قرارات التغيير؟ وهل يتم التغيير وفقا لخطة مدروسة أو هناك تغييرات أخرى تقوم بها المصلحة؟ وكيف يتم تطبيقها؟
- 10- حسب رأيك هل ترى أن التطور التكنولوجي فرض على المصلحة القيام بعملية التغيير؟
- 11- هل تدعمت المصلحة بوسائل الكترونية حديثة؟ وماهي البرامج الحديثة التي تعمل بها هذه الوسائل؟
- 12- حسب رأيكم هل هذه الوسائل كافية لتأدية المهام الوظيفية بكل حرية؟
- 13- هل تحتاج المصلحة إلى التغيير المستمر؟ أم أنها تكتفي بالتغيير حسب الظروف التي تفرضها البيئة الداخلية للمصلحة؟
- 14- كيف يساهم الموظفون في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة؟
- 15- هل مؤهلات وكفاءات الموظفين تساعدهم على تطبيق التغيير والعمل على إنجاحه؟

- 16- ما هي متطلبات الموظفين من أجل تأييد الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التغيير؟
- 17- هل يتم مكافئة الموظفين جراء نجاح عملية التغيير التنظيمي في المصلحة؟ ما نوع هذه المكافأة؟
- 18- هل هناك من الموظفين من رفض تطبيق عملية التغيير في المصلحة؟
- 19- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى رفض تطبيق التغيير في المصلحة ؟
- 20- هل تفرض المصلحة على الموظفين تطبيق عملية التغيير التنظيمي ؟
- 21- ما هي الأساليب التي تستخدمها المصلحة لإقناع الموظفين بعملية التغيير؟
- 22- هل تتعارض أهداف الموظفين مع التغييرات والمستجدات المستمرة؟ وهل يفقد خلالها الموظفين بعض الامتيازات الوظيفية؟
- 23- حسب رأيك هل ترى أن المنظمات الجزائرية تحتاج إلى هذا النوع من التغيير التنظيمي؟
- 24- ما هي الاقتراحات التي ترونها مناسبة للنهوض بالمنظمات الجزائرية وتطويرها وتعديل قوانينها حتى تصنف ضمن المنظمات الناجحة؟



ملخصات الدراسة

ملخص الدراسة

دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة

دراسة ميدانية بمجموعة من المصالح البيومترية بولاية خنشلة.

لقد أصبحت عملية التغيير التنظيمي في العصر الحديث وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة، لأسباب مقنعة تتمثل في كون التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المنظمات الحديثة، التي تعيش عصر جديد يتميز بكثرة التغير وغزارة المعلومات وظهور معارف جديدة ومتجددة من حين لآخر، ومن هنا أصبح للتغيير التنظيمي أهمية بارزة في دورة حياة المنظمات الحديثة، والذي يهدف إلى التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية، لتحل محلها أساليب حديثة تسهم في تطوير الفكر الإداري وتغيير السلوك التنظيمي الذي يحقق للمنظمة أهدافها ويساعدها على البقاء والاستمرار.

وتعتمد المنظمة الحديثة على مواردها البشرية في تسيير وإدارة أعمالها المختلفة، هذه الموارد تعتبر أحد المقومات الأساسية في تحقيق الأهداف، ويحتاج هذا النوع من المنظمات إلى موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة عالية في أداء المهام وتسيير الأعمال وإدارة التغيير، كما تحتاج إلى رأس مال بشري يتميز بالقدرة والكفاءة اللازمة لتجسيد عملية التغيير التنظيمي بفعالية، فالموارد البشرية المؤهلة من شأنها تجسيد عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، وذلك من خلال ما تملكه من قدرات ومؤهلات تساعد على الإبداع والتميز في تفعيل عملية التغيير.

ملخص الدراسة

إن المنظمات الحديثة مهما توفرت على موارد طبيعية ومادية فإنها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة تعتمد عليها في تسيير تلك الموارد، وليس الموظف العادي من يستطيع القيام بهذا الدور وإنما المدير الناجح والقائد الفعال -بمؤهلات وقدرات ذكية وإبداعية- من يستطيع أن يسهم في أداء مهامه بفعالية ويحقق للمنظمة أهدافها، كذلك تفعيل عملية التغيير التنظيمي تتطلب استخدام مهارات وكفاءات عالية تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي التي تحتاج إلى مجموعة من الأساليب والخطوات المدروسة تعتمد عليها المنظمة الحديثة في تطبيقه حتى تتجاوب معه مختلف عناصر المنظمة من موارد بشرية وهياكل وأقسام مختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع خطة لتحديد مسار البحث وخطواته، وقد تضمنت هذه الخطة قسمين: قسم نظري تضمن أربعة فصول وقسم ميداني تضمن بدوره فصلين، تناول كل فصل مجموعة من العناصر التي تخدم موضوع البحث وهي كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان: الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة، تناول تحديد إشكالية الدراسة التي تعتبر المنطلق الذي يحدد مسار البحث، بالإضافة إلى تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وانتقاء بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، حيث قسم إلى جزأين، تناول الجزء الأول الإطار النظري للتغيير التنظيمي، أما الجزء الثاني تناول آليات

التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، تم فيه تحديد مجالات ونماذج التغيير ودورها في المنظمة الحديثة، بالإضافة إلى أساليب التغيير الحديثة ومدى نجاحها في هذه المنظمات.

وتتأول **الفصل الثالث** دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة بجزأين، حيث تتأول الجزء الأول المنظمة الحديثة وخصائصها والتحديات التي تواجهها في المجتمعات المعاصرة، أما الجزء الثاني تتأول أهمية دور الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة.

أما **الفصل الرابع** فجمع بين متغيرات الدراسة تحت عنوان الأساليب التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، تم التركيز في الجزء الأول على عوامل نجاح التغيير التنظيمي والخطوات الرئيسية لتفعيله ونجاحه، وتتأول الجزء الثاني التغيير التنظيمي ومجالاته في المنظمات الجزائرية مع الإشارة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات الجزائرية الحديثة.

أما القسم الميداني قسم إلى فصلين: **الفصل الخامس** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة تم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، واختيار مجتمع البحث مع الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع المادة العلمية والبيانات الميدانية.

وأخيرا تتأول **الفصل السادس** تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية والدراسات السابقة، وصياغة النتائج النهائية، ثم خاتمة تم من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في الاهتمام بهذا النوع من الدراسات خاصة في المنظمات الجزائرية.

ملخص الدراسة

وقد انطلقت الدراسة من مشكلة أساسية مفادها أنه من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي أصبح الاهتمام بالإطارات البشرية والعمل على تأهيل وتطوير قدراتها ومهاراتها وتنمية كفاءاتها المهنية، أولى الاهتمامات التي تفرض على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، ذلك أنه من واجبهم توفير الإمكانيات الضرورية والظروف الملائمة وإعداد البرامج التدريبية والمناهج التكوينية، التي تمكن الموارد البشرية من امتلاك الأدوات والآليات الأساسية والتحكم في التقنيات الحديثة التي تجعلها مستعدة للمساهمة البناءة في تطوير وتغيير عمل المنظمات وتحسين أدائها، كما أن تحقيق فعالية التغيير التنظيمي مرتبطة أساساً بمدى تطبيقه من طرف الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة الحديثة، لأن الكفاءة العالية والخبرة المكتسبة من شأنها أن تواجه مختلف التغيرات والتطورات، وتتعامل معها بطريقة علمية تضمن للمنظمة التطور والتقدم وتفتح لها باب المنافسة أمام غيرها من المنظمات، فالفعالية مرتبطة بمدى إسهام الموارد البشرية المؤهلة في تطبيق برامج التغيير المطلوب، ومدى تقبله وتطبيقه من طرف الموظفين في المنظمات الحديثة.

مما سبق نصل إلى طرح معالم إشكالية تتمحور حول إبراز دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في مجموعة من المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة باعتبارها منظمة حديثة، وذلك من خلال الكشف عن الأساليب الحديثة التي تستخدمها هذه الموارد في أداء الوظائف الإدارية، ومدى توافقها مع طبيعة العمل داخل هذا النوع من المنظمات (المصالح البيومترية) حتى تستطيع تجسيد عملية التغيير التنظيمي وتفعيلها، هذه العملية التي يعتمد

عليها الكثير من القادة الإداريين والمسؤولين في تجديد وتحديث العمليات الإدارية التي تحقق للمصالح البيومترية السابقة الذكر أهدافها ومكاسبها.

واعتمادا على ما سبق نصل إلى طرح التساؤل الرئيس التالي:

هل للموارد البشرية المؤهلة دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تجديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيومترية؟

2- ما هي الأساليب الإدارية التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية؟

3- هل تساعد الموارد البشرية المؤهلة على نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية؟

ومن خلال هذه التساؤلات تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

للموارد البشرية المؤهلة دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.

الفرضيات الجزئية:

1- تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تجديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيومترية.

2-تتبع الموارد البشرية المؤهلة أساليب إدارية في تفعيل التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية.

3-تساعد الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التغيير التنظيمي في المصلحة البيومترية.

وقد تم تبني نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي اعتمد على فكرة مؤداها أن المنظمة عبارة عن نسق مفتوح خاضعة لمجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عملية تهتم بالبحث عن الفاعلين في التغيير من مهندسين وقادة إداريين، ومدى تأثيرهم على باقي العناصر التنظيمية، التي تتغير وتتحوّل تبعاً للتطورات والتغيرات الخارجية والداخلية التي ترى المنظمة الحديثة أنها ملائمة لتحقيق أهدافها.

أما الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إضافة الجديد إلى حقل المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي خاصة في الجزائر، كونه من الدراسات المحدودة إذا ارتبط بجانب مهم وهو الموارد البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، خاصة أسلوب الرقمنة الذي أضفى تغييراً واضحاً على الأعمال الإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على مفاهيم أساسية تتمثل في دور الموارد البشرية المؤهلة، التغيير التنظيمي، المنظمة الحديثة، والفعالية، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة التي كان لها دور كبير في تحديد مسار البحث وتحديد خطواته منها الأجنبية والعربية والمحلية.

ملخص الدراسة

أما في الجانب الميداني تم اختيار المصلحة البيومترية كمجال لتطبيق الدراسة الميدانية، وقد تمثل مجتمع البحث في هذه الأطروحة في جميع مفردات المصالح البيومترية في بعض بلديات ولاية خنشلة قسم المصلحة البيومترية، وتم اختيار هذا القسم باعتباره منظمة حديثة خضعت لمجموعة من التغييرات والتحويلات في مختلف المجالات، وبعد الزيارات الاستطلاعية لبعض المصالح البيومترية ببلديات ولاية خنشلة، والتي تجسدت فيها عملية التغيير التنظيمي، تم اختيار أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق المسح الشامل بدل المسح بالعينة نظرا لمحدودية الموظفين بالمصلحة البيومترية في بلدية ولاية خنشلة والذي لم يتجاوز 15 موظفا، وقد تم إضافة بعض البلديات بطريقة عشوائية، بهدف الحصول على مجموع معتبر من الموظفين ليتم من خلالهم الحصول على المعلومات والنتائج الواقعية والعلمية، وقد بلغ العدد الإجمالي لموظفي المصالح البيومترية التي تم اختيارها كمجال للدراسة الميدانية (96 موظفا) من 10 بلديات ولاية خنشلة سواء قسم جوازات السفر البيومترية أو قسم بطاقة التعريف البيومترية وحتى قسم البطاقة الرمادية، وتم إجراء مسح شامل لموظفي هذه الأقسام.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة كونها تتناول موضوع يتعلق بوصف ظاهرة التغيير التنظيمي، ومدى تأثيرها بدور الموارد البشرية المؤهلة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة الاجتماعية بدقة كما هي في الواقع، بالإضافة إلى تحليل عناصرها وعوامل قيامها والنتائج التي تؤدي إليها من خلال التعريف بعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،

ملخص الدراسة

وأَسباب قيامها ومدى فعاليتها في المصالح البيومترية وانعكاساتها ونتائجها على الواقع الإداري والتنظيمي في المنظمات الجزائرية الحديثة.

ومن أهم أدوات البحث العلمي الاجتماعي التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات النظرية أو الميدانية اعتمدت الدراسة كغيرها من الدراسات الاجتماعية على الملاحظة والمقابلة والاستبيان والتي كانت مناسبة لموضوع البحث.

وبعد تفريغ وتحليل وتفسير البيانات الميدانية من خلال الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تؤدي الموارد البشرية المؤهلة دورا فعالا في تقديم الخدمات الإدارية، من خلال ما تملكه من قدرات وكفاءات ومؤهلات تساعد على القيام بالأعمال الإدارية بصفة مستمرة.

✓ تعتبر الأجهزة الالكترونية من الوسائل الإدارية الحديثة التي يعتمد عليها الموظفون في أداء مهامهم، وهو ما أدى إلى تسهيل الأعمال الإدارية خاصة ما تعلق ببطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري، فقد وفرت الكثير من الجهد والوقت كما ساعدت على تحقيق رضا الزبائن.

✓ الخبرة وحدها لا تكفي لتقديم أحسن الخدمات وإنما يعتمد في المصالح البيومترية على المؤهلات والكفاءات البشرية التي لديها القدرة على الإبداع في أداء المهام الوظيفية، عن طريق المسابقات الخارجية أو عن طريق الترقية من منصب إلى آخر.

ملخص الدراسة

✓ تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تطوير عمل المصلحة عن طريق العمل بشفافية وجدية في تقديم الخدمات والوثائق بالإضافة إلى الالتزام بأوقات العمل.

✓ تتقبل المصالح البيومترية برامج التغيير التنظيمي من خلال تطبيقه والعمل على تجسيد متطلباته، فما يأتي به التغيير يضفي طابع الحداثة والتطور في المصلحة، خاصة إذا كان يخدم مصالحها ويحقق أهدافها ويساهم في تطوير عملها وتحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين.

✓ تعتمد المصالح البيومترية على التخطيط المسبق للقيام بعملية التغيير التنظيمي، لأن كل عملية ناجحة تحتاج إلى خطة مسبقة ومدروسة من جوانبها المختلفة قبل الشروع في تطبيقها حتى تستطيع تحقيق أهدافها، كما أنه أثناء القيام بعملية التغيير تقوم المنظمة بتغيير جزئي فقط، لأن التغيير الكلي يحتاج إلى وقت كبير وتكاليف باهظة ويحتاج إلى جهود مكثفة ومنسقة لتطبيقه، على خلاف التغيير الجزئي الذي يحدث نتيجة لحاجة المنظمة لتغيير بعض القوانين أو الهياكل أو الأجهزة أو غيرها وفقا لثقافتها ومتطلباتها التنظيمية.

✓ تؤثر عملية التغيير التنظيمي على الأعمال الإدارية تأثيرا ايجابيا من خلال تبسيط المهام والوظائف، باستخدام الأجهزة الحديثة والتقنيات الالكترونية وبالتالي الاستجابة لعملية التغيير التنظيمي الذي أدى إلى ربح الوقت والتقليل من الجهد.

ملخص الدراسة

✓ فرض التطور الالكتروني الحديث القيام بعملية التغيير التنظيمي من أجل مواكبة ومسايرة التطور والتغير التقني والتقدم التكنولوجي بهدف تحقيق التكيف والتكامل بين متطلبات التغيير والتطور التكنولوجي.

✓ لقد فرض التطور الالكتروني القيام بعملية التغيير التنظيمي في مختلف المجالات أهمها تغيير الأجهزة وتعويضها بأخرى متطورة تعمل بأنظمة برمجيات حديثة (الرقمنة)، وهو ما تحتاجه فعلا المنظمات الجزائرية حتى تتخلص من الطابع التقليدي في أداء المهام، والتحول نحو التقنية الجديدة، كما أنها تحتاج إلى البحث عن الكفاءات البشرية ذات المهارة والكفاءة اللازمة لتجسيد هذه التطورات عن طريق توفير فرص للتدريب والتكوين المستمر الذي يسمح لهذه الموارد البشرية بمسايرة هذه التطورات والتغيرات.

✓ استشارة وإشراك الموظفين في قرارات التغيير من بين الأساليب الناجحة التي تتبعها الموارد البشرية المؤهلة من أجل تفعيل عملية التغيير، حتى لا يواجه بالرفض والمقاومة وبالتالي إدخال المنظمة في دوامة من المشاكل والضغوطات الوظيفية بينها وبين موظفيها.

✓ يتمتع الموظفون بالمهارة والكفاءة اللازمة لتفعيل التغيير التنظيمي، لأن نجاحه يتطلب تفاعل الموارد البشرية المؤهلة التي تبحث عن الخطوات والأساليب الفعالة لتفعيل التغيير ونجاحه.

✓ غالبا ما تتجح عملية التغيير في المصالح البيومترية نظرا لتجسيده وتطبيقه من طرف الموظفين، وعدم مقاومته ومواجهته ورفضه خاصة إذا تم إشراكهم في عملية اتخاذ قرارات التغيير، بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق التصريح ببعض المكافآت وتحقيق المطالب.

ملخص الدراسة

✓ تساهم عملية التغيير التنظيمي في تسهيل الأعمال الإدارية من خلال الأجهزة الالكترونية التي أدت إلى التقليل من الجهد وريح الوقت والتخلص من روتين العمل الورقي.

تنتهي هذه الدراسة إلى الإقرار بالدور الفعال للموارد البشرية المؤهلة في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، خاصة في الوقت الراهن الذي تميز بتسارع وتطور الوسائل والأجهزة الإدارية، والتي تتطلب موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة ومهارة وقدرة على تجسيد الأعمال الإدارية وتطبيق متطلبات المنظمات.

وحتى تتمكن المنظمات الجزائرية من مواكبة التغيرات الراهنة على المستوى الإداري والتنظيمي يجب أن تهتم بالعنصر البشري، الذي يعتبر محور العملية التنظيمية والمحرك الأساسي للعمليات الإدارية، من خلال توفير برامج للتكوين والتدريب، وفقا لما توصل إليه التطور والنقدم في المجال الإداري الذي أصبح يحتاج إلى مؤهلات وكفاءات تتمتع بقدرات تستطيع من خلالها إضافة الجديد والبحث عن النقائص ومعالجتها وتعديلها.

إن المنظمات الجزائرية الحديثة تتوفر على كفاءات ومهارات لها القدرة على مواكبة التطور الرقمي، إلا أن سوء التسيير واستغلال هذه الكفاءات، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، جعلها بعيدة عن تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة، وقد ظلت لفترات طويلة تعتمد على الأنظمة التقليدية في تسيير شؤون تلك المنظمات.

وفي ظل ذلك خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات لعلها تلفت نظر

المسؤولين والقائمين على تسيير وإدارة المنظمات الجزائرية ومن بينها:

ملخص الدراسة

- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتمتع بالمؤهلات والكفاءات باعتباره محور العملية التنظيمية، مع إتاحة الفرص المناسبة لإبراز القدرات والمهارات الذكية التي من شأنها أن تدخل المنظمة عالم الريادة والمنافسة.
- ❖ توفير فرص التدريب والتكوين المستمر حتى تستطيع المنظمات مواكبة التطورات المستمرة، وبناء علاقات متبادلة مع الموظفين مبنية على الاتصال والتواصل المستمر، حتى لا يشعر الموظف بالتهميش من طرف الإدارة.
- ❖ تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية عن طريق تطبيق القوانين بموضوعية بين جميع الموظفين في المنظمات، بعيدا عن المحسوبية وأصحاب النفوذ والعلاقات الشخصية حتى يأخذ كل ذي حق حقه خاصة الحوافز والمكافآت المادية.
- ❖ التقليل من سنوات العمل حتى يتسنى للكفاءات الشابة والمؤهلة الحصول على فرص للتوظيف، والتي من خلالها تظهر الإبداعات والابتكارات وتدفق المهارات والطاقات الكامنة، وبالتالي بروز منظمات جديدة مبدعة ومتميزة.
- ❖ تبني المنظمات الجزائرية لبرامج التغيير التنظيمي الذي يخرجها من الركود والاستقرار، ويحولها إلى منظمات ديناميكية تتغير بتغير الظروف البيئية المحيطة حتى تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي.

summray of the study

**Role of qualified human resources in activating organizational change in
the modern organization**

**A field study at the level of a group of biometric services in the province of
Khenchela.**

The process of organizational change in the modern era and how to carry it out successfully has become one of the most important topics of concern to researchers and those interested in management science, for convincing reasons that change is the only continuous process in modern organizations, which live in a new era characterized by a large number of changes, abundance of information and the emergence of new knowledge renewed from time to time, from where organizational change has become of prominent importance in the life cycle of modern organizations, which aims to get rid of traditional administrative methods,

to be replaced by modern methods that contribute to the development of administrative thinking and organizational change behavior that achieves the organization's goals and helps it survive and continue.

The modern organization relies on its human resources to manage and administer its various activities; these resources are considered to be one of the basic ingredients to achieve the objectives. This type of organization requires highly qualified and experienced human resources in performing tasks, conducting business and change management. It also needs human capital, characterized by the ability and competence to effectively embody the process of organizational change. Qualified human resources will embody the process of organizational change in modern organizations, thanks to the capacities and qualifications they possess, which promote creativity and distinction in activating the change process.

Modern organizations, regardless of their natural and material resources, need qualified human resources that rely on them in the management of these resources, and it is not the ordinary employee who can perform this role, on the contrary it is the successful manager and the effective leader - with intelligent and creative skills and abilities - who can contribute to the efficient performance of his tasks and achieve the organization's goals. As well as activating the process of organizational change requires the use of high skills and capacities, upon which modern organizations depend in activating the process of organizational change, which requires a set of studied methods and steps that the modern organization adopts in its application, so that the different elements of the organization, including human resources, structures and different departments, respond to it.

To achieve the objectives of the study, a plan was developed to define the course of the research and its stages. This plan included two parts: the theoretical part included four chapters, and a field part, in turn included two chapters, each chapter deals with a group of elements that serve the research subject, which are as follows:

The first chapter entitled: The conceptual framework of the subject of the study, deals with defining the problematic of the study, which is considered as the starting point that determines the course of the research, in addition to determining the reasons for the choice of the subject, its objectives and importance, and the selection of some previous studies that are related to the topic of the study and defining the concepts.

The second chapter entitled: Organizational change in the modern organization, which is divided into two parts, the first part deals with the theoretical framework of organizational change, and the second part deals with the mechanisms of organizational change in modern organizations. In which, areas and patterns of change and their role in the modern organization were identified, in addition to modern methods of change and the extent of their success in these organizations.

The third chapter, dealt with: the role of qualified human resources in the modern organization in two parts, the first part dealt with the modern organization and its characteristics and challenges faced in contemporary societies, while the second part dealt with the importance of the role of qualified human resources in the modern organization.

The fourth chapter brought together the variables of the study, under the heading of methods that qualified human resources follow to achieve organizational change in the modern organization. The first part focused on the success factors of organizational change and the main stages of its activation and success, and the second part dealt with organizational change and its areas in Algerian organizations, with reference to the obstacles that prevent its application in modern Algerian organizations.

As for the field part, it was divided into two chapters: chapter five entitled the methodological framework of the study, in which the fields of study and the methodology used were identified, and the research community was selected by

reliance on certain methodological tools that were used to collect the scientific material and field data.

Finally, the sixth chapter deals with unpacking and analyzing the data and their interpretation, the discussion of the results in the light of hypotheses, the theoretical approach and previous studies, and the formulation of the final results. Then, a conclusion, through which a few recommendations were suggested that would contribute to arouse interest in this type of study, especially in Algerian organizations.

The study started from a fundamental problem, that is to activate the process of organizational change, concern human managers and work to rehabilitation and develop their capacities and competences and of develop their professional skills have become the first concerns that the officials must take into consideration, since it is their duty to provide the necessary resources, the appropriate conditions, prepare training programs and training curriculums, that enable human resources to possess the basic tools and mechanisms and control modern technologies that make them ready to contribute constructively to the development and evolution of the work of organizations and improvement of their performance, achieving the effectiveness of change organizational is mainly related to the extent of its application by qualified human resources in the modern organization, because efficient competence and acquired experience will face various changes and developments, and deal with them in a scientific way that guarantees the development and progress of the organization and opens the door for competition to other organizations. Effectiveness is related to the extent of the contribution of qualified human resources in the implementation of the required change programs, and the extent of their acceptance and application by employees in modern organizations.

In view of the aforementioned, we arrive at problematic milestones, centered on highlighting the role of qualified human resources in the activation of organizational change, in a group of biometric services in the municipalities of

the province of Khenchela, as a modern organization, by discovering the modern methods used by these resources in the performance of administrative functions. And the extent of its compatibility with the nature of the work within this type of organizations (biometric services) in order to be able to embody and activate the process of organizational change, this process on which many administrative leaders and officials rely on the renewal and modernization of administrative processes, which meet the aforementioned biometric services' objectives and gains.

Based on the above, we come to the following main question:

How do qualified human resources help activate organizational change in the modern organization?

To answer this question, we relied on the following sub-questions:

- 1- Do qualified human resources have a role to play in the renewal of administrative work within the biometric service?
- 2- What are the administrative methods followed by qualified human resources to activate organizational change in the biometric service?
- 3- Do qualified human resources contribute to the success of organizational change in the biometric service?

Through these questions, the hypotheses of the study were formulated as follows:

Main hypothesis:

Qualified human resources help to activate organizational change in the modern organization.

Partial assumptions:

- 1- Qualified human resources have a role in the renewal of administrative work within the biometric service.
- 2- Qualified human resources follow administrative methods to activate organizational change in the biometric service.

3- Qualified human resources contribute to the success of organizational change in the biometric service.

The theory of strategic analysis was adopted by Michel Crosse, based on the idea that the organization is an open system, subject to a combination of internal and external influences. Strategic analysis is a process concerned with the search for change agents, including engineers and administrative leaders, and the extent of their influence on the rest of the organizational elements, which change and transform according to developments and external and internal changes that the modern organization deems appropriate to achieve its objectives.

The main objective of this study is to add something new to the field of scientific knowledge, on the theme of organizational change, especially in Algeria, because it is one of the limited studies if it is associated with an important aspect, which is qualified human resources, in addition to trying to discover modern administrative methods that are followed by qualified human resources in Activating organizational change in modern organizations, especially the digitization method, which has added a clear change to the administrative work. The study was based on basic concepts represented in: the role of qualified human resources, organizational change, modern organization and efficiency. The study also drew on a set of previous studies, which played a major role in determining the course of the research and defining its stages, including foreign, Arab and local.

Regarding the field side, the biometric service was chosen as the field of application of the field study, and the research community was represented in this thesis in all the vocabulary of the biometric services of certain municipalities of the province of Khenchela, Department of Biometric Service, this department was chosen as a modern organization that has undergone a set of changes and transformations in various fields, and after exploratory visits of some biometric services in the municipalities of the province of Khenchela, in which was part the process of organizational change, the social survey method was chosen, by means

of a global survey instead of a sample survey, taking into account the limited staff of the biometric service of the municipality of Khenchela, which did not exceed 15 employees. Some municipalities were added at random, with the aim of obtaining a large number of employees, to obtain realistic and scientific information and results. The total number of employees of the biometric services who were selected as field of study (96 employees) of 10 municipalities of the province of Khenchela, either section of biometric passports or the biometric identity card section and even the registration card section, and a global survey was conducted among the employees of these services.

Due to the nature of the subject of the study, since it deals with a subject related to the description of the phenomenon of organizational change, and the extent to which it is affected by the role of qualified human resources, the descriptive approach which describes the social phenomenon precisely as it is in reality was invoked, in addition to the analysis of its elements, the factors of its establishment and the results which lead to it, through defining the process of organizational change in modern organizations, the reasons for their establishment and the extent of their effectiveness in biometric services, as well as their implications and consequences for the administrative and organizational reality of modern Algerian organizations.

Among the most important social science research tools on which the researcher relies to collect theoretical or field data and information, the study, like other social studies, relied on observation, interview and questionnaire, which were appropriate to the research topic.

After unpacking, analyzing and interpreting the field data through the questionnaire, the following results were achieved:

- Qualified human resources play an effective role in the provision of administrative services, thanks to their capacities, skills and qualifications, which help them to carry out administrative work on a continuous basis.

- Electronic devices are considered to be one of the modern administrative means that employees adopt in the performance of their tasks, which has made administrative work easier, especially with regard to the biometric identity card and biometric passport, as it saved a lot of effort and time and helped to achieve customer satisfaction.
- Experience alone is not sufficient to provide the best services, but biometric services depend on human qualifications and skills that have the ability to innovate in the performance of professional tasks, through external competitions or through promotion from one position to another.
- Qualified human resources contribute to the development of the service's work by working in a transparent and serious manner in providing services and documents, in addition to respecting working hours.
- Biometric services accept programs of organizational change by applying it and working to embody its requirements, therefore what the change brings, gives the character of modernity and development in the service, especially if it serves its interests and achieves its objectives and contributes to the development of its work and to the professional satisfaction of employees.
- Biometric services depend on pre-planning to carry out the organizational change process, as each successful process requires a pre-planned and thought-out plan of its various aspects before embarking on its application in order to be able to achieve its goals, and During the change process, the organization makes a partial change only, because the total change needs large and exorbitant time and costs and requires intensive and coordinated efforts for its implementation, unlike the partial change which occurs as a result of the organization's need to change certain laws, structures, administrative bodies, according to its culture and organizational requirements.

- The process of organizational change has a positive effect on administrative work, by simplifying tasks and jobs, using modern devices and electronic technologies, thus responding to the process of organizational change which has led to time and effort reduction.
- Modern electronic development has imposed the process of organizational change, in order to keep pace with development, technical change and technological progress in order to achieve adaptation and integration between the requirements of change and technological development.
- Electronic development has imposed the process of organizational change in various fields, the most important of which is changing the devices and replacing them with sophisticated devices that work with modern software systems (digitization), which is what Algerian organizations really need, in order to get rid of the traditional character in the performance of tasks, and to move towards new technologies, it must also seek human skills with the skills and capacities necessary to embody these evolutions, by offering opportunities for continuous training and enabling these human resources to keep pace with these changes and developments.
- Consult and involve employees in change decisions, among the successful methods that qualified human resources follow to activate the change process, so as not to face rejection and resistance, and thus enter the organization into a cycle of job problems and pressures between the organization and its employees.
- Employees have the necessary skills and abilities to activate organizational change, as its success requires the interaction of qualified human resources who seek effective steps and methods to activate change and its success.
- The process of change in biometric services is often successful because of its embodiment and application by employees, and its lack of resistance, confrontation and rejection, especially if they are involved in the process

of making change decisions, in addition to motivating them by declaring certain rewards and fulfilling their requests.

- The process of organizational change helps to facilitate administrative work through electronic devices, which has reduced effort, saved time and got rid of the routine of paperwork.
- This study concludes with the recognition of the effective role of qualified human resources in the success of the process of organizational change in modern organizations, especially at the present time, which is characterized by the acceleration and development of administrative means and devices, which require qualified human resources with competence, skill and ability to embody administrative work and apply the requirements of organizations.
- In order for Algerian organizations to keep pace with the current changes at the administrative and organizational level, they must pay attention to the human factor, which is at the center of the organizational process and the main driver of administrative processes, by providing training programs, according to the development and progress in the administrative field, which needs skills and competences with capacities by which one can add what is new ones, find gaps, treat and modify them.
- Modern Algerian organizations have skills that have the capacity to keep pace with digital development, but the mismanagement and exploitation of those skills, and not putting the right person in the right place, has kept them far away from applying modern administrative systems, and for long periods of time they relied on traditional systems to manage the affairs of these organizations.
- In light of this, the study concluded with a set of suggestions and recommendations that might draw the attention of officials and those in charge of the management and administration of Algerian organizations, including:

- Paying attention to the human element that has qualifications and competences, as it is the center of the organizational process, while providing appropriate opportunities to highlight the intelligent capacities and skills that would enter the organization into the world of leadership and competition.
- Providing continuous training opportunities so that organizations can keep pace with continuous developments, and establish mutual relationships with employees based on continuous communication, so that the employee does not feel marginalized by the administration.
- Applying the principle of social justice by applying the laws objectively to all employees in organizations, away from favoritism, influential people and personal connections so that everyone takes his right, especially material incentives and rewards.
- Reducing the working years, so that qualified young people can obtain employment opportunities, through which appear creations and innovations, and the flow of skills and potential energies, and thus the emergence of new creative and distinct organizations.
- Algerian organizations adopt organizational change programs that lift them out of stagnation and stability, and transform them into dynamic organizations that change according to changing environmental conditions, so that they can keep pace with technological and digital development.