

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية

أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
أ.د. الطاهر براهيم

إعداد الطالبة:
شيماء مبارك

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حسان جلاي	أستاذ	بسكرة	رئيسا
براهيمي الطاهر	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
النوي الجمعي	أستاذ محاضر (أ)	سطيف	عضوا مناقشا
بلعادي ابراهيم	أستاذ	قالمة	عضوا مناقشا
عسوس عمر	أستاذ	قالمة	عضوا مناقشا
زوزو رشيد	أستاذ	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و عرفان

إن الشكر لله رب العالمين الذي خلق و هدى و خرج هذا العمل بعون و توفيق

منه.

نحمد الله و نشكره وفقنا و أنعم علينا بفضله و عطائه و أمدنا بالقوة و ألهمنا هبة الصبر لانجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف: "الطاهر براهيمى"، الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة و انتقاداته الموضوعية طوال فترة البحث فجزاه الله خير جزاء و أطال في عمره فمهما فعلنا لن نوفيه حقه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد إلى كافة الزملاء و الأهل و الأقارب على المساعدة المعنوية و المعرفية التي قدموها لنا.

و شكر خاص إلى مدير المؤسسة الوطنية للملح لوطاية السيد: فضيل عناني إلى كل مسؤولي و عمال المؤسسة.

محتويات الدراسة

- شكر و تقدير
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول و الأشكال
- مقدمة.....أ

الباب الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة.

الفصل الأول: مدخل إلى موضوع الدراسة.

- أولاً: إشكالية الدراسة.....03
- ثانياً: أهمية موضوع الدراسة و مبرراتها.....08
- ثالثاً: أهداف الدراسة.....10
- رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.....11
- 1- تعريف الكفاءات.....12
- 2- تعريف المؤسسة.....17
- 3-تعريف التغيير.....21
- 4-تعريف التسيير.....26
- خامساً: الدراسات السابقة.....27
- سادساً: المدخل النظري المعتمد.....37

الفصل الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، و ثقافتها.

- أولاً: المؤسسة الجزائرية قبل و بعد نظام 1947.....62
- ثانياً: المؤسسة الجزائرية قبل و بعد الاستقلال.....65
- ثالثاً: سياسة التحول نحو القطاع العام للشركات الوطنية.....68
- رابعاً: تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات (إعادة الهيكلة).....74

- 79.....خامسا: البحث عن الفعالية التنظيمية (استقلالية المؤسسات)
- 81.....سادسا: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسات الجزائرية
- 85.....سابعا: ما معنى ثقافة المؤسسة، أهميتها، أبعادها، مكوناتها؟
- 94.....ثامنا: البيروقراطية في إدارة المؤسسة

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- 98.....أولا: خصائص التغيير التنظيمي
- 100.....ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي
- 104.....ثالثا: أشكال التغيير التنظيمي
- 109.....رابعا: أسباب التغيير التنظيمي
- 114.....خامسا: مراحل التغيير التنظيمي
- 119.....سادسا: مصادر التغيير و مجالاته
- 123.....سابعا: أهداف برامج التغيير التنظيمي
- 126.....ثامنا: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة
- 132.....تاسعا: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: دور الكفاءات المهنية كأساس للتغيير في المؤسسة.

- 147.....أولا: تعريف الكفاءة
- 153.....ثانيا: أنواع الكفاءات
- 158.....ثالثا: مصادر الكفاءات
- 157.....رابعا: أبعاد الكفاءات و مستوياتها
- 158.....خامسا: مؤشرات قياس الكفاءات
- 161.....سادسا: تنمية الكفاءات

سابعاً: نحو إدارة خلاقة للكفاءات في المؤسسة.....170
ثامناً: طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة.....181

الفصل الخامس: ماهية التسيير و مبادئه

أولاً: نبذة تاريخية حول عملية التسيير.....191
ثانياً: أهمية التسيير و مفهومه في المؤسسة.....191
ثالثاً: خصائص ومستويات التسيير.....192
رابعاً: أنواع التسيير.....195
خامساً: أهداف التسيير في المؤسسة.....195
سادساً: نظريات التسيير.....200
سابعاً: تسيير الموارد البشرية بين التصور الغربي والإسلامي.....214
ثامناً: مبادئ ووظائف التسيير.....225
تاسعاً: تسيير الكفاءات و إدارة المواهب.....231

الباب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: فروض الدراسة.....249
1- الفرضية العامة.....249
2- الفرضية الجزئية الأولى.....250
3- الفرضية الجزئية الثانية.....251

252.....	4- الفرضية الجزئية الثالثة.....
253.....	ثانيا: مجالات الدراسة:.....
256.....	ثالثا: منهج الدراسة.....
259.....	رابعا: أدوات جمع البيانات.....
259.....	1- الملاحظة.....
259.....	2- المقابلة.....
260.....	3- الاستبيان.....
262.....	4- الأساليب الإحصائية.....

الفصل السابع: تفرغ الجداول وتحليل البيانات الميدانية

265.....	أولا: جداول خاصة بالبيانات العامة.....
269.....	ثانيا: تفرغ جدول الفرضية الأولى.....
274.....	ثالثا: تفرغ جدول الفرضية الثانية.....
288.....	رابعا: نتائج الفرضية الأولى.....
291.....	خامسا: نتائج الفرضية الثانية.....
293.....	سادسا: نتائج الفرضية الثالثة.....
294.....	سابعا: نتائج الدراسة العامة والتوصيات الخاصة.....

• خاتمة

• قائمة المراجع

• ملحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	جدول يوضح معنى الكفايات في التخصصات الأصلية للمفهوم	01
71	جدول يوضح الخصائص و التغيرات تنظيم المؤسسات العمومية	02
73	جدول يوضح الإضرابات داخل تنظيمات العمل الجزائرية	03
130	جدول يوضح المشكلات التي تواجه التغيير	04
242	جدول يوضح إدارة المواهب مقابل نموذج التسيير	05
265	جدول البيانات المتعلقة بنوع الجنس	06
266	جدول البيانات المتعلقة بالحالة المدنية	07
267	جدول البيانات المتعلقة بعدد سنوات الأقدمية	08
268	جدول البيانات المتعلقة بالوضعية التعليمية	09
269	جدول البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى	10
274	جدول البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية	11
282	جدول البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة	12
288	جدول متعلق بنتائج الفرضية الأولى (قيمة كا ₂)	13
291	جدول متعلق بنتائج الفرضية الثانية (قيمة كا ₂)	14
393	جدول متعلق بنتائج الفرضية الثالثة (قيمة كا ₂)	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
97	التطبيع الاجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين ثقافة قهرية للمؤسسة	01
131	أشكال عملية إعادة الهيكلة	02
154	تمثيل الكفاءة الفردية	03
163	محاور الكفاءات الواجب تميمتها في إدارة الموارد البشرية	04
171	نموذج إدارة الكفاءات في المؤسسة	05
184	تقييم الأداء	06
186	تقييم الكينونة	07
240	نظام إدارة المواهب	08
243	مقارنة بين إدارة المواهب و تسيير الكفاءات و تسيير المؤهلات	09
247	ظهور إدارة المواهب	10
243	مخطط ظهور إدارة المواهب	11
244	تقديم مختلف الرؤى لإدارة المواهب	12
288	الدائرة النسبية الخاصة بالفرضية الأولى	13
291	الدائرة النسبية الخاصة بالفرضية الثانية	14
293	الدائرة النسبية الخاصة بالفرضية الثالثة	15

مقدمة:

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ونظراً للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها وبين محيط النظام.

فقد أصبح من المعروف أن نجاح أية مؤسسة يرتبط أساسا بمدى إيجابية النتائج التي تحققها، ومما يؤثر تأثيرا كبيرا على هذه النتائج نمط التسيير المعتمد، ونوعية القرارات المتخذة على جميع المستويات وفي مختلف الحالات، الشيء الذي شكّل وما زال يشكل إحدى الاهتمامات الكبرى للباحثين في علوم التنظيم والإدارة، ويجعل الأسباب كثيرة ومتعددة لإثراء مثل هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، خصوصا في ظل التحويلات التاريخية للنظام الاقتصادي الجزائري المنفرد بمعطيات خاصة به، فقد انتهجت الجزائر بعد استقلالها نظاما اقتصاديا اشتراكيا، تميز بتعدد أنماطه التسييرية، وبمركزيته الإدارية بدءا من التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي، مع إعطاء الأولوية للجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي، مما أفرز نتائج وخيمة بكلا الجانبين، وبالرغم من إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في بداية الثمانينيات، واعتماد لا مركزية التسيير للاقتصاد الوطني، إلا أن الانهيار المفاجئ لأسعار المحروقات وانعكاس ذلك على تمويل المؤسسات، بين بأن نظام التسيير المعتمد أصبح عاجزا عن مواجهة مختلف التحديات.

مما جعل الدولة تتبنى سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية، ترمي إلى تحقيق الاستقلالية للمؤسسات، وتحريرها من القيود الإدارية المفروضة عليها، بهدف إتمام عملية التحول إلى اقتصاد السوق، وإيجاد نموذج اقتصادي تتكيف قطاعاته وهياكله مع آلياته.

ولعل أحد العناصر الفاعلة في كيان المؤسسات هو الإنسان واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو و البقاء، وكذا صراع هذا النمو والبقاء، ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، فإنه لا بد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي، لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المؤسسة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخلها، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية للمصالح العام للمجتمع، والمصالح الخاص للعاملين، والمصالح الأخص للمؤسسة.

فالمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول رونوسان سوليو " ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل" بل هي أشمل من ذلك.

وباعتبار أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون والتي هي حقيقة التغيير، فإن المؤسسات تتغير بدورها كذلك، ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل.

كما أن المنتبغ للتطور الذي واكب واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يمكنه الوقوف على مراحل بارزة تركت خصائصها الواضحة التأثير على تطور المؤسسات الاقتصادية الوطنية فلقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية كمرحلة أولى نمطا من التسيير أطلق

عليه اسم التسيير الذاتي والتي تلتها مرحلة من التسيير الاشتراكي في بداية السبعينات، إلا أن تقييم أصحاب القرار بداية من سنوات الثمانينات للوضع الاقتصادية ككل وللمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، لتحديد المنجزات المحققة والأهداف المسطرة بينت ضعف معدل إنجاز المشاريع والاستثمار وضعف فعالية الجهاز الإنتاجي وعدم تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى الاختلالات المالية للمؤسسة الاقتصادية والمديونية التي أنهكت وأوقفت كل فعاليتها.

وللتغيير التنظيمي مراحل أساسية حيث تنطلق هذه العملية من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، وذلك لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة مؤثراته وإحداث التغيير المطلوب.

وتعتبر أهمية التغيير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة المؤسسات وبناء ونمو المنظمات، وتتمر عملية التغيير التنظيمي لأي مؤسسة بمراحل أساسية أربعة هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية، ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب وال المدى البعيد.

إن ما تم تلخيصه سابقاً، يعطينا صورة واضحة حول القدرات الضرورية والأساسية من أجل التفاوض والإدارة الناجحة، في ضوء طبيعة العمل في مؤسساتنا في القرن الحادي والعشرين، التي تمتاز بالتغيير والتطوير المستمر في مختلف الأبعاد والمجالات، ويتضح من دراسة هذه الخصائص بالتفصيل، أن الكفاءات والمهارات الأدائية والمعرفية مهمة وحيوية، مثلما تبدو أهمية الكفاءات والمهارات العقلية العليا المتعلقة بالمواقف وطرق التفكير واضحة لا جدال حولها، فتوافر المهارات الأدائية والمعرفية لوحدها قد يعكس كفاءة فنية لدى القائد، ولكن دون توافر المهارات الإدراكية والتصورية التي تساعد على تحديد كيفية وتوقيت استخدامها، وكيف يمكن تحقيق قيادة ناجحة للتغيير في المؤسسة الاقتصادية.

وجميع المكونات السابقة التي تم ذكرها، المواقف، وطرق التفكير، والمهارات الأدائية، والمعارف المهنية، تشمل الكفاءات المهنية المطلوبة من قائد التغيير الفعال، وتعمل كمدعماً ومأيداً للدراسات والأدبيات الحديثة التي تناولت قيادة التغيير في المؤسسات، بحيث أن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها و متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين وهما:

حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولقد أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لأسباب مقنعة، كون التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح مؤسساتنا يعتمد على كيفية قدرة الكفاءات على قيادة التغيير،

وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لتشخيص دور الكفاءات المهنية في عملية التغيير للمؤسسة الاقتصادية، إذ سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة التبادلية بين مواردها من خلال أساليب التسيير باعتبارها من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي شملت التدريب، التحفيز وحسن الأداء ، وجلها تدخل في سياق التغيير داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث انطلقنا في هذه الدراسة من ثلاثة فروض مؤداها أن تدريب الكفاءات المهنية، يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وأن المؤسسة كذلك تحقق التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية، كما أن جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة، وللتحقق من هذه الفروض اعتمدنا المدخل الثقافي للمؤسسة باعتبار أن التغيير وأساليب التسيير هما عنصران هاما من التركيبة الإدارية للمؤسسة مع توظيف المنهج الوصفي الأكثر ملائمة مع دراستنا، والاعتماد كذلك على منهج المسح نظرا لقلة عدد العاملين بالمؤسسة مع استخدام الأدوات المناسبة مثل الملاحظة والمقابلة والاستمارة وتطبيق أساليب الإحصاء مثل ال SPSS.

وبذلك قسمنا الدراسة إلى قسمين متميزين، يعالج الجزء الأول مجموعة من الفصول وقد

شملت خمسة فصول:

الفصل الأول: خصصناه للبناء المفاهيمي والنظري للبحث، ففيه تم تحديد الإشكالية وأهمية الموضوع ودوافع اختياره، وأهدافه، والمدخل الرئيسي للدراسة وتحديد أهم المصطلحات الأساسية للموضوع، دون أن ننسى بعض الدراسات المشابهة لدراستنا.

أما الفصل الثاني: فقد تطرقنا فيه إلى أهم مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، وثقافتها إذ قمنا أولاً بسرد تاريخ نشأة المؤسسة الجزائرية باعتبارها محور بحثنا هذا ثم بتعريف صورة المؤسسة وإشكالية ثقافة المؤسسة.

وفي الفصل الثالث: فقد تضمن التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحيث ركزنا في هذا الفصل على أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسة بداية من الخصائص، الأنواع والأشكال والمراحل إلى إدارة التغيير ككل.

والفصل الرابع: فقد خصصنا فيه دور الكفاءات المهنية باعتبارها أساس للتغيير في المؤسسة.

والفصل الخامس: فإنه تضمن ماهية التسيير و مبادئه باعتبار أن محور الدراسة ينصب حول مختلف أساليب التسيير فكان من واجب الباحثة تخصيص فصل لهذه الأساليب.

أما الجزء الثاني للدراسة فإنه شمل الاطار المنهجي وقد احتوى على فصلين، **الفصل السادس:** هو عبارة عن إجراءات منهجية وميدانية للدراسة حيث تضمن فروضها، مجالاتها وكذا مناهجها وأدوات جمع البيانات.

و ختاماً **الفصل السابع** الذي تم من خلاله عرض لمجمل النتائج الخاصة بكل فرضية و النتائج العامة و التوصيات.

الباب الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة.

تمهيد

الفصل الأول: مدخل إلى موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، و ثقافتها.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: دور الكفاءات المهنية كأساس للتغيير في المؤسسة.

الفصل الخامس: ماهية التسيير و مبادئه

خلاصة

الفصل الأول: مدخل إلى موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- تعريف الكفاءات

2- تعريف المؤسسة

3- تعريف التغيير

4- تعريف التسيير

خامساً: الدراسات المشابهة و السابقة

سادساً: المدخل النظري المعتمد

أولاً-تحديد الإشكالية:

تحدد الإشكالية التي نحن بصدد دراستها في مجموعة من المسائل التي لها علاقة مباشرة بالموارد البشرية الواجب دراستها ضمن النسق الإداري المتداول والمتنوع المهام، حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية بالنسبة لأي تنظيم أو مؤسسة، كذلك تمثل الوظيفة الأساسية التي تسبق الوظائف الأخرى خاصة في ظل العوامل والمتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية كما ونوعاً، ومن أبرز الجوانب التي سوف يتم التركيز عليها جانب إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة في التخطيط الإداري، وهي تلك التي تساهم في تنفيذها ومشاركة القيادات الإدارية فيها، وعلى رأسهم مديري المصلحات والمشرفين بشكل مباشر في العملية التخطيطية لتحقيق الأهداف المنشودة على أفضل صورة.

ولقد عرفت المؤسسات العمومية في الجزائر عدة أزمات ما انفكت تتخبط فيها، ابتداء من مرحلة التسيير الاشتراكي، وصولاً إلى مرحلة الإصلاحات وما صاحبها من إعادة للهيكلة واستقلالية لهذه المؤسسات التي كانت تختلف اختلافاً كبيراً عن مثيلاتها في الدول المتقدمة من خلال ما تميزت به من صفات أساسية متعلقة مباشرة بمؤشرات التسيير وعملية التخطيط فيها حيث اتسمت بالتسيير التقليدي، دون تطويره لمواكبة طرق التسيير الحديثة، وبالتالي ظلت تعمل في بيئة مغلقة متجاهلة الواقع الخارجي إذ طغى عليها الطابع البيروقراطي، الشيء الذي نجم عنه عدة عراقيل وفوضى وبذلك أصبح يديرها بعض الأشخاص الذين يفتقرون للخبرة في التسيير والنظرة المستقبلية للأمور في معظمهم، ولعل ذلك السبب مرجعه هو عدم مواكبة هؤلاء التطورات العالمية، ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة، ما جعل المؤسسة الجزائرية في محاولة دائمة للبحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها ونجاعة عملية التسيير، وكان مجيء الإصلاحات الاقتصادية مع محاولات الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق بغرض إنعاش الاقتصاد الوطني والخروج به من مرحلة السكون، وهو ما جعل المؤسسات الاقتصادية و التي من بينها هذه المؤسسة التي نحن بصدد دراسة عملية تسيير الكفاءات فيها وهي مؤسسة الوطنية للملح ودورها في التغيير التنظيمي من ناحية الهيكلة والوظائف.

غير أن هذه التحولات لم تكن كافية لتحقيق الأهداف المسطرة فلو عدنا إلى مرحلة ما العشرينات من القرن العشرين لوجدنا "أن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط ولكن بعد هذه المرحلة وخاصة بعد أزمة 1929 و بداية نمو المؤسسات وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل ألا وهو كل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة" (عبد الفتاح بوخمخ: 2011، ص 14).

والتي لها قدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة، بما فيها الكفاءات، "ومن أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورفع مستوى كفاءاتها وجب على إدارة الأفراد من الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل وكل ما يتعلق بروحه المعنوية وما الصور التي تتجر عن المعنويات المنخفضة بين العمال، كالإضراب والانتقال من عمل لآخر وانخفاض الإنتاج والتغيب عن العمل والتهرب منه، لدليل على أهمية الروح المعنوية، الأمر الذي جعل مختلف المؤسسات الحديثة تهتم بوضع برامج تسييرية متطورة آخذة بعين الاعتبار الجانب المعنوي للأفراد العاملين وبالتالي الرفع من كفاءاتهم" (حيمر صباح: 2009-2010، ص 8).

ولعل من أهم ما يميز هذه البرامج هي إعادة النظر إلى العنصر البشري، باعتباره الركيزة الأولى في التطوع إلى تحقيق التنمية في المؤسسة الصناعية، فاتباع أسلوب إعادة الهيكلة من أجل الدفع بالقوة التنافسية، جعل كثيرا من المؤسسات الاقتصادية والتي منها المؤسسة الوطنية للملح واحدة منهم، تتبع بعض الإجراءات رغم سلبيتها الاجتماعية كمحاولة رفع مستوى اليد العاملة و ذلك مرده إلى ما يميزه الوضع الاقتصادي الجديد، وهو ارتفاع الطلب على اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمتخصصة في ميدان المعرفة وانخفاض الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة.

فبدون شك أن سرعة التطور التكنولوجي وانتشار المعرفة بشكل واسع دفع سوق الشغل إلى الاعتماد على الكفاءات التي تعمل في هذا الحقل حيث أكدت بعض الدراسات الحديثة التي تابعت هذا التطور على مستوى المؤهلات المطلوبة، يزداد بوتيرة مرتفعة وبخاصة سياسة إعادة التكوين، حيث أصبح هذا الأخير عاملا حاسما في ميدان العمل، وعدم استمراره

لأن تركيزه فقط على الجانب المعرفي أو التجربة قد يجعله متجاوزا نظرا للتغيرات التكنولوجية السريعة.

"فسرعة التطور التكنولوجي والانتشار الواسع يحتم ضرورة تحسين الكفاءات على اعتبار أن العمل في مؤسسة واحدة طول الحياة المهنية أصبح نادرا من جهة، ومن جهة أخرى لأن الاحتياجات المهنية أصبحت محددة مما يستلزم مرونة أكبر وكفاءة سهلة التنقل والاستعمال وتحقيق أدوار جديدة في التوجيه وبلورة أفكار جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة":

(Segrestin Denis - Colin Armande 1996, 96)

ومعنى ذلك فإن التطور التكنولوجي وبما فيه المعلوماتية أصبح يحد من وسائل وطرق الإنتاج في المؤسسة، بل تعدتها الى الأفراد باستحداث وسائل جديدة للتكوين وفلسفة جديدة لتسيير العمال ولأهميتها في اعداد وتطوير القوى العاملة في المؤسسة، لأن تسيير الكفاءات أصبحت تعد طريقة تفكير وتسيير، بحيث لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة واستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط اذا اتبع بالتنفيذ ويعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها يكون هناك تكامل عمودي وأفقى " (Beirendonck Lou Van: 2006, P33)

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، ونظرتها وكذا إستراتيجيتها، اذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الكفاءات، فيما بينها هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الكفاءات تتمركز حول الكفاءة.

ورغم اختلاف وجهات النظر حول تحديد مفهوم أنشطة التسيير، والذي تضمنه موضوع الكفاءات المهنية، إلا أن هناك اتفاقا عاما على الاطار العام له على الأول، من خلال وضع معايير لتحسينه أو تحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية ألا وهو الكفاءات المهنية بما يكفل تحسين مستويات الأداء العلمي و رفع كفاءة النظم الادارية القائمة على عملية التكوين الجيد، والتحفيز والتدريب.

وانطلاقا من مفهوم أساليب التسيير في إطار المقاربة بالكفاءات، فإننا نريد أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على واقع الكفاءات ودورها في التغيير التنظيمي، داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ولقد اخترنا المؤسسة الوطنية للملح ببسكرة كنموذج، في محاولة الوصول إلى حلول ناجعة، لما تعيشه إدارتنا الحالية من الاختلافات والمشكلات في النظام الإداري في المؤسسة الجزائرية كسوء التخطيط وضعف التنسيق وسوء توزيع العاملين، وبالأحرى نقص الكفاءات الفنية الإدارية وانخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين، هذا ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية في ضعف القدرة على قيادة منظمات الجهاز الإداري، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن إدارة الموارد البشرية من جهتها اهتمت بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترفيغ والتعيين.

"وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع.... الخ، وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تغيير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري" (موسى اللوزي: 2010 ص 37).

ويعتبر التغيير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء بشكل يحقق زيادة الاستثمار والتغيير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

" لذلك نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية" (نفس المرجع: ص 45).

"ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تقوم كل مؤسسة بتطوير قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية كفاءتها الكلية وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة" (Gareth Morgan: 1982, p 45)

"وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد النظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود إلى كل الجهود المبذولة إلى حالة ركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي" (عبد السلام أبو قحف: 2004، ص 110-111).

فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء والمسؤولية وهنا تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح.

وعلى الرغم من أن موضوع الدراسة- دور الكفاءات في التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية إلا أنه يبدو في ظاهره موضوعا تقنيا وفنيا يمكن دراسته دراسة امبريقية، إلا أن ذلك يبدو لنا غير ممكن، إذ أن المؤسسة الصناعية تعيش داخل بيئة متعددة الأبعاد سياسية، اجتماعية، اقتصادية، وثقافية، وبقينا أنها تتلقى صدمات التغيير التي تحدث في هذه البيئة، ناهيك عن تأثيرها بالمواقف الأيديولوجية وفلسفة تصور المجتمع والإنسان، وهكذا فإن التناول السوسولوجي في هذه الدراسة يمتد إلى حدود علم الاقتصاد، ذلك أن طبيعة

الموضوع في حد ذاتها تستدعي ذلك وعليه فان التساؤل العام الذي سوف تنطلق منه الدراسة هو كالتالي: ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و من ثم فان الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتضمن التساؤلات التالية:

- 1- هل يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال أسلوب تحفيز العمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية؟
- 3- هل تساعد جودة أداء العاملين على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة؟

ثانيا - أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة-أي دراسة- تتوقف على أهمية الظاهرة المدروسة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتنبثق أهمية الموضوع من أهمية التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن والتي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية التسييرية وتبني مفاهيم إدارية إبداعية من طرف كفاءات مؤهلة لذلك، تساعد على مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي.

وبجدية الدراسة التي تناولناها، فان موضوع التغيير التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة بشكل عام و السلوك الإداري بشكل خاص، فقد أدركت الكثير من المجتمعات ما يترتب عن دور الكفاءات المهنية من نتائج ايجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع بشكل عام.

ولقد اهتم علماء الإدارة بدراسة دور الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسات من خلال الإصلاح والإبداع الإداري معتمدة على متغيرات شخصية مثل: الذكاء والطموح والثقة بالنفس أو المتغيرات الخارجية، مثل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، من هنا فان الحاجة ماسة وملحة لدراسة دور الكفاءات المهنية وإبداعها في إحداث التغيير داخل المؤسسة.

والمتتبع لدراسات الكفاءات والتغيير المؤسساتي يجد أن هذه الدراسات في معظمها تركز على المؤسسات الخاصة والقليل منها اهتمت بمؤسسات القطاع العام وما لهذه المنظمات من أهمية سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية.

" لذلك فإن إعداد الإدارات و تمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً، وهذا يقتضي أن تتوجه جهود الإصلاح والتنمية الإدارية لإحداث تغيير نوعي في الأجهزة الإدارية للدول العربية بصورة تنمي الاستمرار الآلي للممارسات الماضية وسليباته تنظيمياً و أداءً" (حمود: 1983، ص 33).

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتستند إلى المبررات التالية:

1- أهمية الدور الذي تلعبه الكفاءات بشكل عام داخل المؤسسة وهذا الدور يتطلب منها إعادة النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها وتبني أساليب جديدة إبداعية وإصلاحية في ضوء مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل معتمدة في ذلك على التكوين الجيد.

2- إن الدافع الثاني الذي نحاول من خلاله توضيح علاقة الكفاءات المهنية بعملية التغيير على مستوى مؤسساتنا العامة سوف يكشف لنا عن بعض ما تواجهه هذه الأخيرة من مشكلات قد تعود إلى بعض المتغيرات السياسية التنظيمية التي تنتهجها مؤسساتنا والتي يمكن أن تكون عائقاً أمام الأهداف المنوطة بها بكفاءة عالية.

3- من بين الأسباب الأساسية كذلك التي تستوجب تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة هو عدم وجود اعتبار ونقد للممارسات الإدارية القديمة، مما جعلها محل استهلاك للقيم المضافة ولا تراعي عامل الخطر في التسيير.

4- إهمال دور العنصر البشري داخل المؤسسة العمومية، باعتباره المساهم الأساسي في تحقيق النتائج المالية والاقتصادية، وأساس لحركة التغيير.

5- إن الأجهزة الحكومية بشكل عام، والصناعية منها بشكل خاص المؤسسة الوطنية للملح-بسكرة- تحتاج أكثر من غيرها إلى الإبداع والتجديد، كما تحتاج إلى قادة ومرؤوسين لديهم قدرات إبداعية خاصة، فما زالت المؤسسات تستند إلى حد كبير إلى الفكر الإداري والتنظيمي التقليدي، ولتزال تعامل المورد البشري من منظور التحكم والسيطرة لضمان الحد

الأدنى من عطائه، ولاشك أن المستجدات المحيطة بتلك المؤسسات، تستوجب إعادة النظر في الرؤى والأساليب الإدارية السائدة من أجل تفجير الطاقات الإبداعية، عن طريق إتاحة الفرص للكفاءات و دورها في إحداث التغيير بما في ذلك الإصلاح الإداري داخل المؤسسة وبالتالي محاولة تقديم التوصيات والاقتراحات بتعزيز النواحي الايجابية ومعالجة النواحي السلبية، الأمر الذي نأمل أن ينعكس بدوره على أداء تلك الأجهزة ومساهمتها في دعم مسيرة التنمية وتحقيق الأهداف المرجوة إليها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الكفاءات المهنية باعتبارها جزءا فعالا في عملية التنظيم الإداري وذلك بموجب محاولة تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-إن نجاح أية مؤسسة يرتبط أساسا بمدى إيجابية النتائج التي تحققها، ومما يؤثر تأثيرا كبيرا على هذه النتائج نمط التسيير المعتمد، ونوعية القرارات المتخذة على جميع المستويات وفي مختلف الحالات، و بخاصة الكفاءات التي تدير هذه المؤسسات وهل بموجب هذا التسيير تستطيع هذه الأخيرة تحقيق التغيير التنظيمي الايجابي للمؤسسة، هذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الدراسة التي نحن بصدد انجازها.

2-محاولة التعريف بأساليب التغيير لإدارة المؤسسات الاقتصادية الوطنية منذ الاستقلال من خلال إبراز مراكز الضعف التي ينبغي للمؤسسات الاقتصادية العمومية تجنبها والتقليل من آثارها وانعكاساتها السلبية، والعناصر المساعدة على اغتنام الفرص التي يمكن استغلالها من طرف المؤسسة لتحسين كفاءتها الإنتاجية.

3-محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصناعية وعلى علاقته بالرضا والأداء لكوادر وموظفي المؤسسة الصناعية في ظل بعض المتغيرات الشخصية.

4- محاولة تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال.

- 5- محاولة التعرف عن زيادة الدافعية للعمل لدى العامل ومن ثم المساهمة في مواكبة التكنولوجيا أو التطور والتغير نحو الأفضل.
- 6- محاولة تحقيق التقارب الواجب إحداثه بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين الذين يعملون فيها.
- 7- محاولة المساهمة في الرفع من مستوى الوظيفي للعامل والولاء والشعور بالانتماء داخل المؤسسة.
- 8- محاولة إتاحة الفرص للعاملين لتنمية واستغلال طاقاتهم الكامنة لأقصى حد داخل المؤسسة.
- 9- تهدف الدراسة كذلك إلى محاولة إلقاء الضوء على أهمية التدريب في المؤسسات العمومية ومدى فعالية البرامج التدريبية في أحداث التغيير.
- 10- والهدف العام للبحث هو محاولة تقييم دور الكفاءات في المنظومة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال وإلى غاية اليوم، استنادا إلى نتائج عملية التشخيص لواقع أزمة التسيير للاقتصاد وللمؤسسات الاقتصادية العمومية، مع محاولة اقتراح حلول أو بدائل على ضوء المعطيات البيئية المتوفرة، مركزين في ذلك على إشكالية التغيير بالمؤسسات، ونتائجها في كل مرحلة من مراحل تطور الاقتصاد الوطني.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث، إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظاته المنظمة وادراكاته الدقيقة، ومن المحتمل أن تكون بعض جوانب الظاهرة المدروسة غامضة عند الآخرين، أو تحتاج المزيد من التوضيح والتوصيف، وبخاصة إذا كانت الظاهرة تعكس خصوصية حالة معينة، أو فترة زمنية طارئة، أو ثقافة فرعية... الخ.

بعض المصطلحات والمؤشرات المتداولة بين الناس قد تكون ذات استعمالات واسعة في أكثر من مجتمع، لكنها تختلف في معانيها أو دلالاتها أو مضامينها.

و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المفاهيم العامة المحددة والمتضمنة تحديدا نظريا غير مستخلصة من واقع الحدث الاجتماعي وتعرف بالمفاهيم الإجرائية النابعة من واقع التجريب الميداني.

كما أن عملية تحديد المفاهيم تكتسي أهمية بالغة في البحث الاجتماعي، والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا يحب تفاديه، وإذا كانت عملية تحديد المفاهيم لا غنى عنها من قبل أي باحث، فيجب التذكير مرة أخرى، على تحديد المفاهيم تحديدا دقيقا وبوضوح تام وعبارات بسيطة بعيدة عن كل التأويلات، وذلك بالاستناد للواقع ودون تجاهل التراث النظري السائد.

1- تعريف الكفاءات:

خلال العقد الماضي، أخذ الحديث عن الإدارة ينحو منحى اللغة التجارية الخاصة بالأسواق والاستثمارات والمنتجات، وقد شمل هذا الحديث موضوع الكفاءات، حيث كان خلف التركيز على مجال الكفاءات ضعف صلة الجانب المهني بما يقدمه العامل والحاجة إلى المنافسة في المجالات الاقتصادية المختلفة.

ولقد اختلفت الدراسات في تناولها لتعريفات الكفاءات، حيث قامت المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي بتقديم تعريف واسع للكفاءة، حينما عرفت الإطار الجديد لا عداد البرامج لصالح المقاربة بالكفاءات عام 1990 ويتعلق الأمر ببرامج القطاع المهني الذي أجريت فيه التجارب الأولى، ولم تعلن المديرية العامة للتعليم ألا كمالي الكندي عن نية تطبيقها لهذه المقاربة في ميادين التكوين العام والتكوين ما قبل الجامعي (الثانوي) إلا مؤخرا سنة 1993 ويتمثل التعريف في أن:

"الكفاءة هي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل، وبالمعنى الضيق في مجال إعداد البرنامج تشتمل كفاءة ما على مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات النفسية، والحسية الحركية التي تمكن من ممارسة وظيفة، نشاط، أو مهمة بدرجة من الإتقان تناسب أدنى متطلبات سوق العمل".

تعقيب: هذا بشكل عام تعريف الكفاءة، لكن إذا أردنا تحديداً أعمق وأدق لمصطلح الكفاءة فلا بأس علينا أن نعرف الكفاءة أولاً من الناحية اللغوية وذلك لتقريب المعنى ثم التطرق إلى الجانب الاصطلاحي المعروف والمتداول في أي دراسات من الدراسات الأكاديمية.

جدول يوضح معنى الكفايات في التخصصات الأصلية للمفهوم:

اللسانيات	علم النفس المعرفي	علم النفس و علم الاجتماع	بيداغوجيا الأهداف
الكفاية هي طاقة فردية غير ناشطة، و هي تحين من خلال الأداء	الأداء هو تحيين في وضعية ما للكفاية. يوجد هناك عدة مستويات للفتاوت بين الكفاية و الأداء	الكفايات الخاصة بفرد ترتكز على قدراته الكامنة و عليه فهي كل ما يسمح له بولوج الفعل و إدراك تنظيمه	الهدف العملي يحدد قلبيا و هو مستقل عن الفاعل.
الكفاية هي خاصة فطرية	الكفاية خاصة فطرية تتدرج ضمن آفاق تنموية	الكفاية تعود إلى قدرات الفرد الكامنة هذه القدرات لها خصائص فطرية	الأهداف العملية ليست فطرية، هي خارجية بالنسبة للفاعل و لا تدخل ضمن آفاق تنموية
الأداء كامن في الوضعية الاتصالية	الأداء راسخ في الوضعية مصادر للأداء و خصائص للكفايات	الكفاية تتطور مع الوضعية و مع تغييرها. الفعل في صلب الإشكالية.	الأهداف العملية ليست سياقية

(Philippe Jonnaert : 2003, P: 23)

- وتتووع تعاريف الكفاءة بتتووع ميادين ومجالات استخداماتها، فقد تستخدم في المجال الإنتاجي والمهني أو التنظيمي والتعليمي... الخ، وفيما يلي سيتم توضيح أهم المفاهيم الخاصة بها في مختلف المجالات:

1- الكفاءة في المجال الإنتاجي:

يعرف " G. Hame " الكفاءة في هذا المجال بأنها "القدرة على تسيير المصانع وزيادة المردودية في الكمية الإنتاجية إضافة للمحافظة على براءات الاختراع" (محمد الصالح خلدوني: 2002، ص 42).

- الكفاءة الإنتاجية:

تمثل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة، ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة، وعلى ضوء ذلك فإن الزيادة في الإنتاج تعني زيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات.

"وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه" (العلي وجيه: 1983، ص 22).

وعلى ضوء هذا المفهوم فإن الإنتاجية ترتفع إذا ارتفع حجم المخرجات مع إثبات المدخلات وهذه نظرة اقتصادية اتجاه أعمال المؤسسات.

"وتشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي تمر بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات" (المغربي كامل:

1998، ص 39).

وترتبط الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد والتي تبنى على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة، وبالتالي استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة والإستراتيجية الجيدة تتطلب الاختيار لوسائل وطرق سليمة وواضحة لتحقيقها.

فإذا كان هناك خلل في الإستراتيجية يعد أمراً هاماً ويساعد على التحديد الواضح للطرق كنظام له أغراض أو رسالة محددة، والغرض يتم تحديده والتعبير عنه بمجموعة توقعات،

ويتجه التخطيط الجيد لاستخدام الموارد من خلال الأنشطة في المؤسسة حتى يصل الأداء والإنتاج إلى أعلى درجات الكفاءة.

على اعتبار الإنتاجية نظام، فإنها تمر بثلاث خطوات وهي كالتالي:

أولاً: البدء بمفهوم واضح لرسالة أو مسؤولية أو مهمة المؤسسة وهذا يعني أن أولى متطلبات مجهود الإنتاجية هو أن يكون هناك غرض أو هدف.

ثانياً: التخطيط بغرض تنفيذ الهدف، وهنا تحدد الأهداف والغايات المؤسسة ولا بد من وجود خطط فرعية يتم تجميعها في خطة موحدة نحو انجاز كبير في مدة زمنية محددة، وفي هذه المرحلة فان الإنتاجية أو كافة القوى العاملة والمعدات اللازمة للقيام بكافة وظائف المؤسسة.

ثالثاً: مقاييس المدخلات والمخرجات ونتائج المخرجات قدر محدد من الموارد (مادية وبشرية) خلال فترة زمنية، وعلى ذلك يمكن القول أن:

الإنتاجية = الناتج خلال فترة زمنية ÷ الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة في الوصول إلى هذا الناتج.

2- الكفاءة في المجال التنظيمي:

تعرف الكفاءة في المجال التنظيمي أو المهني بأنها "القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة والمتطورة غير مألوفة اضافة الى قدرة الأفراد والمجموعات على الانسجام والتزامن" (بن عيسى محمد المهدي، 2004 ص 78).

وتعرف كذلك بأنها: " مجموعة المعارف والمميزات والقدرات السلوكية التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تقترض معرفة مبررة" (بوزيان عثمان: 2004 ص 90).

ويعرفها أشوك شاندا وشلباكوبر في كتابهما استراتيجيات الموارد البشرية " على أنها مكون من المعرفة والمهارات والقيم وهي المبادئ والمعتقدات لترشيد الفرد معها بطريقة ملائمة" (أشوك شاندا وشلباكوبر: 2002، ص 124-125).

3-الكفاءة في المجال التعليمي:

تعرف الكفاءة عموماً في المجال التعليمي بأنها مجموعة قدرات مدمجة، تمكن المتعلم وبصفة تلقائية من مواجهة وضعية ما، والتعامل معها بطريقة ملائمة. أو هي كذلك " حسن الأداء أو الفعل، أي القدرة على إدماج وتجنيب وتحويل مجموعة موارد (معارف، معلومات، مهارات، تفكير....) في سياق ما لمواجهة مختلف المشاكل، أي انجاز عمل" (حاجي فريد: 2005، ص 17-18).

- وتستنتج من خلال ما سبق ذكره من تعاريف لمفهوم الكفاءات أن كلمة كفاءة مستعملة في عدة ميادين ومشاركة بين تخصصات مختلفة، فالكفاءة مستعملة في ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الداخلي والخارجي للشخص (الكفاءات المعرفية و العقلية و الحركية)

ومستعملة كذلك في تحليل الوظائف والأفراد (تحديد الكفاءات المتوفرة في وظيفة معينة و الكفاءات اللازمة شغلها).

ومستعملة كطريقة للتكوين المهني والتعليم والتعلم، ولهذا فان تعاريف الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم والسياقات وبالتالي فان التعريف الإجرائي للكفاءة نذكره كما يلي:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة داخل اطار حقله المهني، وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية كما أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء، الإدارة، الزبائن بنجاحة.

-وهنا نقول بأن هذا التعريف بالرغم بارتباطه بالمجال المهني فهو يعطي مفهوماً أوسع لكلمة كفاءة ويفرق بينها وبين المهارة والمعارف.

ويمكن أن نستذكر كذلك تعريفا قامت به المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي وذلك بتقديم تعريف واسع للكفاءة حينما عرفت الإطار الجديد لإعداد البرامج لصالح المقاربة بالكفاءات عام 1990 حيث أعلنت المديرية العامة للتعليم أن مفهوم الكفاءة يتمثل في كونها القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة

عمل، وبالمعنى الضيق في مجال اعداد البرنامج تشتمل كفاءة ما على مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات النفسية والحسية والحركية التي تمكن من ممارسة وظيفة، نشاط أو مهمة بدرجة من الإتقان تتناسب أدنى متطلبات سوق العمل.

2- تعريف المؤسسة:

تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية، وذلك حسب اختلاط الأطر المرجعية لكل باحث أو مفكر، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم من يعرفها من الناحية السوسولوجية لذا سوف نعرض ما قدمه بعض الباحثين والعلماء حول مفهوم المؤسسة الصناعية كلا على حدا، وكما تعددت كذلك التعاريف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية وهذا بداية بالاهتمام بالفكر الاقتصادي في إطاره المنظم مع بداية أيضا ظهور المعالم الحقيقية للمؤسسة ولحصر الرؤى من أجل التبسيط والتوضيح هناك ثلاث محاور للمقارنة تعرف المؤسسة وهي:

1- المؤسسة كعون اجتماعي.

2- المؤسسة كعون اقتصادي.

3- المؤسسة كنظام.

1- المؤسسة كتنظيم اجتماعي: يرتكز هذا المنظور على المجموعة الاجتماعية (Groupe social) وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات، أي أن هذا المفهوم يرتكز على تغيير تنظيم مهيكّل وبالتالي لا تظهر المؤسسة بزوايا ميكانيكية فقط بل كتنظيم اجتماعي أيضا.

2- المؤسسة كعون اقتصادي: المؤسسة تقوم بتوليف (مزج) بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق لذلك فهي تلبى حاجات معينة.

بمعنى أن المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج وذلك بغية إنتاج سلع وخدمات يكون اتجاهها هو السوق.

بتعبير آخر أنها مخصصة من البداية لإشباع الحاجات أي أن هذا المزج لعناصر الإنتاج ما كان ليتم ما لم يسبقه وجود طلب معين، فالإنتاج يحدث فقط بعد التأكد من إمكانية تسويقه.

إلا أن هذا المنظور تعرض لانتقادات عديدة أهمها، عدم الاهتمام بالعلاقات الناشئة بين أعضاء المؤسسة التي تكون فيها خلية اجتماعية اقتصادية أي إهماله للبعد الإنساني.

3- المؤسسة كنظام: يركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعود استعماله إلى عالم البيولوجيا (Von berta larffy) و الذي يعرفه كالتالي:

هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك، ومنه يمكن تعريف المؤسسة أنها عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية (الفرعية) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي المؤسسة هي نظام مفتوح.

• التعريف اللغوي للمؤسسة:

" إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة Entreprise أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي "المورد" فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة" (روجي البعلبكي: 1994 ص، 06).

" وحسب القاموس العربي "الشامل" فالمؤسسة وجمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد، أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية" (القاموس العربي: 1997، ص517).

• التعريف الاصطلاحي للمؤسسة:

1- "يجب الإشارة إلى وجود مصطلحات بالعربية مختلفة تؤدي نفس المعنى لكلمة "المؤسسة" و منها: المشروع، النسق، المنظمة، المنشأة، وهي كلها ترجمة إلى كلمة واحدة بالفرنسية Entreprise أو بالإنجليزية Undertaking"

(Mastouk Frédéric: 2001 P 10).

2- "يعرفها محمد السعيد أوكيل: من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية الفعالة" (محمد السيد أوكيل: 1992، ص2).

- فالمؤسسة الصناعية بذلك هي: " شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل أو إنتاج سلع الاستهلاك" (صمويل عبود: 1994، ص58).

- إن المؤسسة الصناعية بهذا المعنى لها عدة أشكال و هي كالتالي:

* ذات طابع اقتصادي لكونها تجمع عناصر الإنتاج المختلفة، العمل، وسائل الإنتاج واليد العاملة للحصول على سلع وخدمات تخصص لاستهلاك المواطنين.

* ذات طابع تقني، ذلك لاستخدامها للتكنولوجيا والتقنيات المتطورة.

* ذات طابع اجتماعي، وذلك يكمن في أنها تقوم على أساس العمل الجامعي، فهي لا تتكون من فرد فقط وإنما تضم مجموعة كبيرة من الأفراد تكون نسقا من العلاقات الاجتماعية المتبادلة من خلال قنوات الاتصال المختلفة، وذلك من اجل تحقيق أهداف محددة.

* ومن هذا المنطلق يمكن أن نعطي لمفهوم المؤسسة الصناعية بعدا سوسيولوجيا ذلك من خلال ما قدمه لنا علماء الاجتماع من رصيد معرفي حول مفهوم التنظيم الصناعي بناء على الإطار التصوري و المرجعي الذي يتبناه كل مفكر، حيث نجد "بريفيس" يعرف المؤسسة الصناعية بأنها "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقة اجتماعية نوعية متميزة" (الطاهر جعيم: 1992-1993 ص 72).

3- في حين يعرفها برنارد بأنها: "ذلك النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم يقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية، كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وضع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار و الفعالية التنظيمية" (محمد علي محمد: 1989، ص 36).

4-تعريف ماكس فيبر للمؤسسة الصناعية:

يعود له الفضل الكبير في تقديم صياغة منظمة للتصور السوسولوجي لمفهوم التنظيم بصفة عامة، والتنظيم الصناعي بصفة خاصة، وقد ناقش "ماكس فيبر" مفهوم التنظيم الصناعي ضمن معالجة لفكرة الجماعة التضامنية والتي اعتبرها " تمثل نوعا من العلاقات الاجتماعية المقيدة أي التي تفرض حدود معينة على عضويتها من خلال القواعد و المعايير التي تدعمها، إذن فالجماعة التضامنية تسير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك باعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة كما أن لهذه الجماعة قائدا أو رئيسا معيننا تعاونه هيئة إدارية" (مرجع سابق ص 37).

5-تعريف تالكوت بارسونز للمؤسسة الصناعية:

يعرف المؤسسة الصناعية انطلاقا من تحليله للبنائية الوظيفية، إذ يعتبرها: " نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وإن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من اجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف " (اعتماد أحمد علام: 1999، ص 38).
" ومنه فالمؤسسة الصناعية هي وحدة تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف محددة " (باركر و آخرون، د سنة النشر، ص 11).

3-التعريف الإجرائي للمؤسسة:

ومن خلال ما عرضناه لأهم التعاريف للمؤسسة الصناعية، وانطلاقا من الرصيد المعرفي والجهاز المفاهيمي لسوسولوجيا التنظيمات الصناعية يمكن أن نتخذ لها تعريفا إجرائيا يتلاءم في حدود ما مع الهدف العام للدراسة وإطارها الأمبريقي دون أن يخرج عن المعنى الذي أشار إليه علماء الاجتماع وعليه فيمكن تعريفها كالتالي:

إن المنظور الأكثر وسطية وتوافقا هو المنظور النظامي الذي عرف المؤسسة على أنها مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف محدد، ومن بين هذه العناصر النظام الفرعي المالي وتوجيهها لبلوغ الهدف العام المؤسسة المتمثل في تحقيق

البقاء والنمو والاندماج مع مختلف تأثيرات المحيط الاقتصادي والمالي والاجتماعي.....الخ.

و هي بذلك تمثل نسقا اجتماعيا وفنيا لها إطارها التنظيمي و كيانها الاجتماعي، ومجالاتها البشرية والمكانية والمادية (آلات)، مواد أولية تحتوي على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد تتفاعل فيما بينها من خلال نسقا اجتماعيا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، تتبادل هذه العلاقات عبر شبكة الاتصالات، كما تحكمها مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات تعمل على ضبط سلوك الفاعلين فيها، حيث تستمد هذه اللوائح شرعيتها من النظام السلطوي والذي يتولى مهمة الرقابة وانجاز المهام واتخاذ القرارات.

3-تعريف التغيير:

التعريف اللغوي:

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه "الأمر: حوله و تغيير الشيء عن حاله: تحول و غيره: حوله وبدله" (ابراهيم مصطفى و آخرون: ص 668).

"وفي التنزيل العزيز قوله البارئ عز وجل: "ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم".

قال ثعلب: حتى يبدلوا ما امرهم الله، و لا تقل: تغيير الذات، و انما التغيير في الذات، لأن هناك بونا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبدال بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته الى شيء آخر تماما، اما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع اجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه" (ابن منظور و آخرون: ص 332).

التعريف الاصطلاحي:

التغيير في المنظور الاداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية عنه و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة

ايجاد تعريف جامع مانع له، اذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الانسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس في الماديات والأفكار (سعيد يس عامر: 2000، ص 255).

أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه: "احداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الامرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الاوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق و توافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر" (كامل محمد المغربي: 1994، ص 321).

في حين عرف نائل عبد الحفيظ العوامة التغيير بأنه: "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع الى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".

وقد عرف هيج التغيير بأنه: "تأثير و تحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة" (ريتشارد هال: 2001، ص 416).

وعرف حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه: " الانتقال من وضع أو حالة معينة الى وضع أو حالة أخرى" في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه: "نشاط يهدف أساسا الى احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والاحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث" (عمر وصفي عقيلي: 1997، ص 356).

و عرف Bennis التغيير بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي و جعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث و تحديات السوق" (خليل محمد الشماح: 2000، ص370).

وبينما عرفه "موسى اللوزي بأنه "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها"

أما فاروق السيد فقد التغيير على أنه "ذلك التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة ويعني الانتقال من حالة الى حالة أخرى في المكان والزمان"(فاروق السيد عثمان: 2000، ص 9).

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه" هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامد حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري وغير المرغوب" (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 380).

وتعليقا على ما سبق، يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

1- هناك تعدد في تعريف التغيير و يرجع ذلك الى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ومنهم من يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

2- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي "التغير" و"التغيير"، اذ يحاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول، وقد سبق وأشارنا الى أن التغيير هو عملية تحويل الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، بينما "التغير" هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع.

3- هناك أيضا خلط كبير من طرف الكتاب بين مفهومي التغيير والتطوير اذ أن بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشري مع

أن مجالات التغيير لا يمكن حصرها، وبالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

4- هناك أيضا تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير و التنمية الادارية اذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف وسياسات الإدارة الجهاز الاداري وهي مجالات تهتم بها التنمية الادارية أو التطوير الاداري.

ومن خلال ذكرنا للتعريف السابقة، نستطيع تصور تعريف للتغيير كما يلي: "التغيير هو نشاط حتمي مستمر، تفاولي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية أو المحتملة و ذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) الى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من اجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

4- مفهوم التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد ادراك الفجوة بين سير المنشأة وأسباب وجودها ويرى تريست أن تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنشأة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازيا اذا لم تتعلم المؤسسة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية.

فالتغيير التنظيمي اذا هو انتقال المنشأة من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية والذي يعرفه عبد الرزاق جليبي بما يأتي: "التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المؤسسة من وقت الى آخر وتباين بنائها عبر الزمن وتغير أهدافها ووظائفها، وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتباين أهدافهم وخصائصهم، و أساليب الاتصال وأنساقه، وتتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل، وقد تبدل المؤسسة أهدافها أهدافا أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها..." (عبد الرزاق جليبي: 1986، ص14).

*وتتطلب هذه العملية سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين تنتج من تعديل السلوكيات السابقة لان كل تغير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية مختلفة أو تطبيق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع الفاعلين لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم بعضا لأنه من دونهم يمكن أن تفشل هذه العملية وتتحرف عن أهدافها المسطرة.

إذا التغير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المؤسسة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن التغير شاملا بحيث تمس عمليات المؤسسة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياتها وثقافتها وجانبها البسيكو-اجتماعي أو جزئيا يخص جانبا معينا منها.

عوامل التغير التنظيمي:

يظهر التغير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأن المنشأة نسقا مفتوحا تؤثر في البيئة و تتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات و مخرجات و يمكن اختصار ذلك فيما يأتي:

1- هيكل المؤسسة و بنيتها و تغير أهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المؤسسة الى مجموعة من الاعراض و المشاكل المترابطة، فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى اشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الاحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية و الإنسانية فالبحت عن تطوير المؤسسة من أكثر العوامل التي تدفع بها الى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية تساعد وتجشع على تدفق المعلومات والافكار البناءة وتثير روح الخلق والابداع وايجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور الى التحكم في التكاليف و الوصول الى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.

2-الفاعلون داخل المؤسسة:

"يسهم الفاعلون داخل المؤسسة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة الى التغيير، فمثلا هناك من يحال الى التقاعد، وآخرون تنتهي مهامهم أو يموتون، وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المؤسسة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها" (Beaufils .A et autres :1985 P 294).

4- تعريف التسيير:

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

1. **تعريف التسيير:** "هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة المسير" (ناصر دادي عدون: 1998، ص:11).
2. **التسيير:** "هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الادارة والرقابة للعمليات..." (عبد الرزاق بن حبيب: 2000، ص 103).
3. **التسيير:** هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.
4. **يعرف التسيير كذلك:** "على انه عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط التنظيم الادارة والرقابة..." (محمد رفيق الطيب: 1995، ص67).

5. **التسيير:** هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف المرجوة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة....." (مرجع سبق ذكره: ص 68).

-من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التسيير هو عبارة: "عن نشاط يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لها والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط وتنظيم، ادارة ورقابة".

-التسيير فن أم علم؟

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة التسيير، أهي علم أم فن أو علم وفن معا؟ فالتسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل الى نتائج يمكن تعميمها.

"والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج الى خبرة ومهارة و ذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري ولحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه، ففن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة، بينما اذا كان التسيير علم وفن في آن واحد فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة الى الخبرة العلمية التي لا غنى عنها...." (نفس المرجع السابق: ص 99).

خامسا: الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر تساعد الباحث على أساسها البحث.

"ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون له موضوعا وهدفا ونتائجا، و أما اذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، تصبح حينها أكثر تفصيلا ودقة، لكن هناك ملاحظة يجب الاشارة اليها وهي انه من الضروري التفريق بين الدراسة السابقة والمطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، والدراسة المشابهة وفيه يدرس الباحث الجانب الذي سيتناوله بالدراسة" (رشيد زرواتي: 2002، ص 91).

ومن خلال ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا الصدد الى ندرة الدراسات والبحوث السوسيولوجية في هذا الموضوع، إلا أننا سنحاول استعراض بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع التغيير في المؤسسة وأساليب التسيير، وقد جاءت كالتالي:

الدراسة الأولى:

تضمنت الدراسة موضوع "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" وهي عبارة عن (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض) أطروحة ماجستير للطالب مبارك بنية ضامن العنزي بقسم العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2004.

- قام الباحث بصياغة مشكلة يدور موضوعها حول التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان أثر التغيير التنظيمي وأداء بها وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي. وتمثل هذه الدراسة تطبيق مباشر لجزء من مهام العاملين في إدارة مرور الرياض، خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لهم وعلاقة التغيير الذي يتم بهذا الأداء وعلى مدى تأثير التغيير التنظيمي على عملهم.

- أهداف الدراسة:

تمحورت أهداف الدراسة عموماً حول ما يلي:

- 1- تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).
- 2- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).
- 3- بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.
- 4- التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية).

- وقد تضمنت إشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات يمكن ذكرها كالتالي:

- 1- ما هي الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)؟.
- 2- ما موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)؟.
- 3- ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟.
- 4- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية)؟.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي وسبب الاختيار أن من أهم خصائصه أو سماته أنه يسعى إلى جميع بيانات و معلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد بهدف وصف الظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق، ومقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة هذه الدراسة من جميع العاملين بإدارة مرور الرياض وتبين عددهم البالغ (450) فردا بعد توزيع استمارة الاستبيان ليكون حجم العينة الإجمالي هو (726) وبعد فحص الباحث الاستمارات تبين أن (55) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون العدد الإجمالي (521) استمارة بنسبة 63 % من مجتمع الدراسة وهي نسبة يمكن الاستناد عليها للوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- 1- من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، و تطوير نظم و إجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق

حاليا، و ضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية، و عدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفقرات التي يقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.

4- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و الرتبة وعدد التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

التعليق على الدراسة:

لقد حاول الباحث من خلال بحثه هذا تسليط الضوء على إدارة هامة من الإدارات الحكومية و هي إدارة مرور الرياض، كما أنه حاول توضيح طبيعة عملية التغيير الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة وهذا يتطابق تماما مع موضوع بحثنا مما يجعل التنظيم أكثر فعالية و كفاءة في تحقيق أهدافه وزيادة قدرته على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها خاصة في بيئة حساسة مثل إدارة مرور الرياض، كما تمثل الدراسة تطبيق مباشر لجزء من مهام العاملين في إدارة مرور الرياض، خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لهم و علاقة التغيير الذي يتم بهذا الأداء.

وقد ساعدت هذه الدراسة في تبيان وجود أو عدم وجود التأثير المعنوي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة كالتالي: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي" دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال للباحثة ريم رمضان بكلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال بجامعة دمشق عام 2004-2005. وإشكالية الدراسة تمحورت حول أهمية التغيير باعتباره عملية أو نتيجة وهو ما يميزه عن التبديلات الروتينية التي تحدث في العمل، ويكون التغيير على مستوى العاملين أو على مستوى التطويرات العادية كالتحديث في الآلات والتكنولوجيا أو في مجالات يؤدي فيها التغيير إلى إحداث تغييرات جذرية في النموذج العام للأنشطة في المنظمة.

اشتملت الدراسة على 10 فروض يمكن ذكرها كالتالي:

1-تعتمد منظمات الأعمال إلى الاستناد إلى النماذج العلمية عند إدارة التغيير، ولا توجد اختلافات بين منظمات الأعمال في القطاع العام والقطاع الخاص الصناعي والخدمي من حيث إتباع النموذج العلمي لإدارة التغيير التنظيمي.

2-لا توجد علاقة بين عوامل ديموغرافية مثل (السن، الجنس، التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة قطاع الأعمال و بين مقاومة التغيير).

3-توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائدة وبين مقاومة التغيير.

4-توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائدة وبين أنماط التغيير السائدة في المنظمة.

5-يتأثر نمط التغيير السائد في المنظمات السورية بعدة عوامل ديموغرافية مثل (السن، الجنس، التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة) وعدد العمال، و ذلك بشكل متفاوت.

6-تتأثر أنماط التغيير السائدة في المنظمات بأنماط القيادة المتعاون والمستشير والموجه والملزم.

7-توجد علاقة بين العوامل المشتركة للتطوير التنظيمي متمثلة بالاتصال والعلاقات المتبادلة والتمكين والتفويض والمكافآت وأساليب حل النزاع الشخصي والرضا، كما تؤثر في إدارة التغيير.

- 8- يمكن اعتبار التغيير في منظمات الأعمال على أنها التغيير في التطوير التنظيمي من حيث تأثيرها في الأفراد العاملين في التنظيم.
- 9- يمكن اعتبار منظمات الأعمال في كلا القطاعين يتمتع بالكفاءة بحسب إدراك المديرين لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ولمستوى أدائها.
- 10- يمكن اعتبار منظمات الأعمال في كلا القطاعين يتمتع بالفعالية، وذلك بحسب تجاوبها مع تغييرات البيئة الخارجية أهداف الدراسة.

أهداف الدراسة:

ويهدف هذا البحث إلى التحري عن أنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية وبالتالي تهدف إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن الاتجاهات السائدة تجاه التغيير في المنظمات بشكل عام.
- 2- توصيف أنواع التغيير التنظيمي، وبيان نمطه المتبع في المنظمات.
- 3- بيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الإستراتيجية الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل.
- 4- التعرف على دوافع إدارة التغيير من أجل تطوير المنظمات في سورية ومدى اختلافه بين المنظمات.
- 5- دراسة مدى ارتباط عوامل ديموغرافية بإدارة التغيير وما هي العوامل التي ترتبط أكثر من غيرها بعملية إدارة التغيير هذه.
- 6- محاولة اكتشاف مدى وجود مقاومة التغيير في المنظمات.

منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات و تحليلها:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي رآته يتناسب وموضوع بحثها فقد حاولت تفسير وجود ظاهرة معينة في عينة الدراسة أو مجتمع البحث أو مدى وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات المراد اختيارها، كما استخدمت أداة البحث من أجل الكشف عن ظواهر سائدة في مجتمع البحث لكي يوصي بإجراء دراسات لاحقة عليها.

عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد العينة الفعلي 320 فردا وهي عينة عشوائية مؤلفة من المدراء في محافظة دمشق وريف دمشق ومحافظة حمص ومحافظة حماه، لتكون ممثلة للمجتمع الإحصائي. وتم اختيار تلك المحافظات لتقاربها في توزيعها الجغرافي.

أدوات البحث:

احتوت استمارة الباحثة على قسمين: القسم الأول معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها 6 وسؤالان يتعلقان بالمنظمة، أما القسم الثاني فقد شمل 119 سؤالاً ثم تطويرها بعد مراجعة النماذج العلمية لإدارة التغيير.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1-تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي.
- 2-تتخف نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.
- 3-يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما ويتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة في الغالب على أسس علمية.
- 4-تبين وجود أهمية مقاومة التغيير بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص، مما يعني أهمية متغير مقاومة التغيير في إدارة التغيير التنظيمي.
- 5-تبين وجود علاقة ايجابية بين متغيرات (السن، الخبرة و المركز الوظيفي للمدير وبين مقاومة التغيير).
- 6-تبين وجود علاقة ايجابية بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير، وبين مقاومة التغيير، وبالتالي قد يعود أحد أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات السورية إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير.

7- تبين عدم ملائمة نمط التغيير السائد في المنظمات مع نمط القيادة السائدة وذلك حسب النظريات العلمية حوله.

8- تبين ظهور أهمية متغير البيئة الخارجية باعتبارها دافعا من دوافع التغيير.

9- تبين تأثير نمط التغيير السائد بمتغيرات الهادة الجامعية للمدير ونوع العاملين، سواء كانوا دائمين أم موسميين.

10- تم الاستنتاج بوجود أثر التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

التعليق على الدراسة:

حاولت الباحثة من خلال دراستها هذه تفسير أساليب إدارة التغيير التنظيمي في الممارسات الفعلية للمدراء في تطوير المنظمات، و ذلك بجعل عملية إدارة التغيير ضمن المنظمات، عملية تعلم مستمرة للمديرين وصقل الخبرات والكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير، وتدريبهم ليصبحوا هم أنفسهم وكلاء التغيير في المستقبل وهذه الزاوية التي سوف نركز عليها في بحثنا لأنها تتطابق معه.

كما لاحظنا كذلك أن الباحثة اهتمت بالجوانب السلوكية تطبيق التغيير التنظيمي وتنمية العوامل المشتركة للتطوير التنظيمي متمثلة في الرضا والتمكين والتعويض والمكافآت وهذا ما سوف نراه من خلال بحثنا والذي يخص أساليب التسيير المتمثلة في عمليات التدريب، التحفيز وحسن الأداء.

كما ركزت الباحثة كذلك على أهمية عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي وتسلط الضوء بشكل كبير على "قادة التغيير" وعلى جانب القادة في عملية التغيير التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" لل طالبة ابتسام إبراهيم مرزوق في إدارة الأعمال بكلية التجارة عام 2006 الجامعة الإسلامية غزة.

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، و تتجسد مشكلة الدراسة في معرفة أثر

متطلبات التطوير التنظيمي وتم صياغة مشكلة الدراسة كالتالي: ما أثر توفر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة عن مستوى معنوية 5 % بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة التغيير.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير وإدارة التغيير.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين سياسات وتنمية مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

و تهدف الدراسة إلى:

1- إلقاء الضوء إلى التوجه العام لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة.

3- تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.

4- التعرف على إدارة التغيير كعلم جديد منظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير للمؤسسات غير الحكومة و للعاملين بها.

5- إلقاء الضوء على مجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي التي تستخدمها المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية للعاملين بها.

-وقد تطلبت طبيعة هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية.
عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة حسب المؤسسات التي يزيد عدد موظفيها عن (30) موظف حيث بلغ عددها (50) من أصل (682) مؤسسة غير حكومية حسب إحصائية وزارة الداخلية لعام 2004 موزعة في جميع أنحاء القطاع، وكانت العينة عشوائية حيث بلغ حجمها 50 مؤسسة و قد تم توزيع 250 استبانة.

-وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات لتحديد فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية بإجراء عدد من المقابلات مع بعض العاملين في سلك المؤسسات ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد أبعاد فقرات الاستبانة.
-وتم صياغة و عرض فقرات استبانة الباحثة مستخدمة مقياس ليكرت الخماسي على هيئة مصفوفة، وتضمنت الاستبانة 6 مجموعات رئيسية شملت جميع محاور الفرضيات فقد شملت معامل الارتباط سيرمان، معامل الارتباط ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية KS
-ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- 1-وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير .
- 2-توجد علاقة طردية ايجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- 3-هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير المهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.
- 4-هناك علاقة طردية ايجابية كلما كانت الأنظمة والأساليب الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير

التطوير التنظيمي وكان من نتائج هذه الدراسة أيضا بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

5- هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية والخارجية في المؤسسة.

التعليق على الدراسة:

على ضوء نتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها فإننا نرى بأنها تهدف بالأساس إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كأحد المجالات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة وهي أهم زاوية التي سوف نركز عليها في بحثنا هذا الموسوم بدور الكفاءات في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية فقد لاحظنا أن الباحثة ركزت على نقاط ذات أهمية كبيرة وهي أنه على المؤسسات أن تراعي التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعلم والتنمية والتدريب وكذا استخدام أسلوب حديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المؤسسة وإدارتها ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمؤسسة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام القرارات بسرعة.

كما لاحظنا أن الباحثة ركزت كذلك على ضرورة المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات وهذا يتوافق تماما مع موضوع دراستنا.

سادسا: المدخل النظري المعتمد:

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الإجابة على جملة من التساؤلات ذات العلاقة بثقافة المؤسسة وأساليب تسييرها معتمدين في ذلك على المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة وذلك لأهمية العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها وعليه فسوف نطرح التساؤلات الآتية، ما هي أهم المقاربات والمداخل التي سبقت المدخل الثقافي منذ البدايات؟ وما مدى تأثيرهما على سلوك الفرد داخل المؤسسة؟

ما علاقة ثقافة المؤسسة بالثقافة العامية أو ثقافة المجتمع؟ ما هي أبعاد ومضامين مراجعة ثقافة المؤسسة وما هي أبعاد ومضامين مراجعة المؤسسة؟ وما هي منطلقات المؤيدين والمعارضين لهذا المدخل؟

للإجابة على كل هذه الأسئلة وجب علينا في البداية الإشارة إلى أهم الأعمال التي قام بها فريدريك تايلور في هذا الصدد يبحث كان (Frederock Winslow Taylor)، بمساعدة "جلبرت و هنري جانت".

" أول من عمل على تحليل مهام العمل الى حركات بسيطة بأوقات مفروضة ومحسوبة، أن الإدارة العلمية ترتكز على أربعة مبادئ كبرى يمكن ذكرها كالتالي:

- 1-تحديد أكبر نصيب من العمل اليومي لكل عامل بالاعتماد على أسس علمية.
- 2-وضع أنماط محددة لأنواع العمل حتى يضمن أداءه بسهولة أكبر و تكون بالمقابل أساس لاختيار العمال وتدريبهم وتوجيههم لتدعم الزيادة في كفاءتهم الإنتاجية ورضاهم لاعتقاده بأن عدم تناسب العامل مع عمله أو القيام بعمل لا يتسم مع سماته الشخصية قد يكون من أسباب عدم الرضا.
- 3-إرساء ظروف قياسية لظروف العمل مثل الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التعويض و فترات الراحة والآلات والمعدات والأدوات.
- 4-زيادة أجور من ينجزون أعمالهم بكفاءة وذلك لتحقيق التعاون بين الإدارة والعمال" (Taylor.F.W : 1971 . P 45)

" تعتبر مدرسة التسيير العلمي "تايلور" التي ركزت على الكفاية الإنتاجية" التي كانت الشغل الشاغل للملاك والمسيرين آنذاك، فالتسيير العلمي نظام يستهدف التوصل إلى طرق و أساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات والجسم البشري زيادة الكفاية الإنتاجية" (محمد رفيق الطيب: 1995، ص 56).

ولاحظ تايلور في هذه الفترة أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة لإقصاء الحركات غير المنتجة والوقت الضائع وجعل الوقت المتاح وقتا منتجا.

ولعل النظرية التaylorية التي ظهرت وتعدلت على يد هنري فايول هي خير دليل عن ذلك لان أعماله تعد مكملاً ومشابهة لأعمال تايلور بحيث كان محور اهتمامه هو الوظيفة الإدارية التي أصبحت فيما بعد (Management) وتم قبولها في سنة 1916 في الولايات المتحدة الأمريكية لمؤلفه "الإدارة الصناعية و العامة" (Administration industrielle et générale)

ولقد اعتبر "فايول" كأب الإدارة، حيث كان أول من وضع بالنسبة للمؤسسة ككل مذهباً منسجماً وشاملاً لها وأثبت عالميته وكذا قدرات وإمكانات تكييفه مع كل صنف من المنظمات (الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة) كما أرسى مبادئ الإدارة حيث وضع 14 مبدءاً للإدارة إلا أنه في النهاية يرى أنها ليست نهائية، قابلة للحذف والزيادة مما يؤكد أن نظريته للإدارة كانت مغايرة لنظرية تايلور.

كما قسم فايول الأنشطة الوظيفية إلى 06 مجموعات، و يرى أن المسير لا يمكنه أن يحقق أداءً أمثلاً لليد العاملة إلا باعتماد مبادئ الإدارة المشار إليها ومعرفته بأعمال مستخدميه وكذا من خلال قدرته على الاتصال ولقد أوضح تحديداً لأنه كلما تم الارتقاء في السلم الإداري، كلما أصبحت الوظيفة الإدارية (التسيير) أكثر مهمة بالنظر إلى الاهتمامات التقنية على عكس المدير التنفيذي الذي عمله فني أكثر.

إن هاته المنظمة بدت آنذاك جد ميكانيكية (Trop mécanisée) وعرفت حواجز عدة، حاولت تفسيرها وشرحها التيارات الخاصة بعلم الاجتماع، ان أعمال علماء الاجتماع كذلك حاولت هي الأخرى تقديم إسهامات جديدة للمؤسسات بخصوص تسييرها.

1- الإضاءة الاجتماعية للقرن التاسع عشر:

" في نهاية القرن التاسع عشر، ظهرت مقاربة (Approche) تجريبية جديدة مع أعمال الأستاذ ماكس فيبر (Max Weber) و كان مؤلفه الأكثر شهرة قد عرض للمقارنة بين الواجبات الأخلاقية للدين (Les obligations morales de la religion) البحث عن الربح من طرف المؤسسة الرأسمالية والمادية الحديثة، وكان (Weber) المؤلف الأول الذي قام بتحليل دور القائد داخل المؤسسة، وهو أثبت كيف

و لماذا يستجيب الأفراد لأشكال مختلفة من السلطة (L' autorité) : "... (Weber.M : 1992, P 89)

و لقد كان الأول أيضا منذ اختراع الكلمة من طرف الاغريق، الذي أستعمل مصطلح "الكاريزما" (Charisme) أو "خاريزمية" (Charisma) في مسلمته الحديثة المتعلقة بالصفان الشخصية لصاحب السلطة على الآخرين، الواجب توافرها في الفرد.

و لقد ميز (weber) بين ثلاثة أنواع من السلطات الشرعية:

1-السلطة القانونية: التي تمارس ضمن المنظمات الرسمية و تكتسب هاته السلطة شرعيتها من كون القواعد الرسمية للمنظمة عادلة، فهاته تمارس من موقع وظيفي، إلا أن هذا النوع من السلطة مرتبط بالمكتب وهو ما يعرف البيروقراطية أو السلطة المكتبية، أي يتم ممارسة السلطة عن طريق المكتب.

2-السلطة التقليدية: وهذا النوع من السلطة يقوم على العرف والتقاليد والعادات الاجتماعية المتعارف عليها، فالفرد يتمتع بالسلطة لمكانتها في المجتمع، أي تتحدد بناء على المكانة الاجتماعية وليس بناء على قدرات أو مواهب خاصة بحائز السلطة، فالنفوذ الممارس غير مكتسب من قبل الفرد.

1-السلطة الكاريزماتية: السلطة تقوم على توافر صفات وقدرات ومواهب نادرة لدى حائز السلطة تجعله محل اعجاب وثقة في نظر التابعين وذلك لجاذبيته الشخصية الخارقة بغض النظر عن وظيفته.

• رغم أن هاته المقاربة (الطريقة) قد عرفت نجاحا فإنها اليوم تلقى نقدا من طرف معظم منظري التسيير الذين يتوقعون انقلابا بالمرّة في الطابع الهيراركي (Nature Hiérarchique) للمؤسسات و في مفهوم "المهنية" البيروقراطية في الحقيقة، ان المؤسسة ليست عبارة عن مجموعة من الأفراد فقط، ولكن أيضا مجموعة من العلاقات التبادلية بين الأفراد (Relations interpersonnelles) والتي يظهر من خلالها مفهوم المجموعة (Groupe)

أساسي و هام، و الموقف السابق مهد لظهور تيار العلاقات الانسانية الذي ينكب على تحليل السلطة (Pouvoir) وأساليب القيادة (Les Styles de commandement) والقبول الاجتماعي.

2- تيار العلاقات الإنسانية في بداية القرن العشرين:

لقد قاد هذا التيار التون مايو (Elton Mayo) الذي أثبت من خلال أعماله في سنة 1932 أن المناخ السائد في المؤسسة يؤثر على الإنتاجية غير أن أشهر تجاربه حول مؤسسة (Western Electric) أحدثت انقلابا و ثورة في المفهوم والتصور "التايلوري" لذلك الوقت، و لقد كانت أبحاثه موجهة في البداية لاختبار فرضيات الادارة العلمية حيث عمل على قياس تأثير عوامل البيئة والمحيط على الانتاج وكذا توضيح تأثير العوامل النفسية (Eléments psychologiques) على الإنتاجية ولقد أضحت المؤسسة مرة أخرى، كما قلنا سابقا، ليست فقط مجموعة من الأفراد، ولكن أيضا مجموعة من العلاقات التي عبرنا عنها "بالتبادلية"

(Relations interpersonnelles) أين يبرز مفهوم الجماعة أو المجموعة بقوة. وحسب تجاربه التي استمرت من سنة 1227 الى غاية 1932 فان المؤسسة محل الدراسة حددت لنفسها معاييرها الخاصة بالإنتاجية وذلك بمراقبة انتاجها بطريقة داخلية. " الاكتشاف المهم "مايو" (Mayo) يتمثل في تمييزه و تبيانته الأسس غير الاقتصادية لإشباع العمل وربطها أكثر بالفائدة من الأداء بدلا من تحفيز مصدره التعويضات النقدية المتوقعة (Les récompenses pécuniaires)، وباكتشافه هذا عارض "المفاهيم التايلورية" التي تفضل التحفيز عن طريق المكافآت فقط.

ان العمال رفضوا "التايلورية" لأنها على رغم مساهمتها في تعظيم الكفاءة فإنها كانت تتعلق بنظام مفروض والذي لا يأخذ بعين الاعتبار الآراء الخاصة بالعاملين، والذين اعتبروا بدورهم تماما كدواليب غير معروفة لآلة ما، وهو ما كرره مايو في مؤلفه..."

(Mayo. E. W : 1993, P 132)

ما اكتشفه مايو بخصوص أهمية مجموعة الزملاء في العمل (Les groupes) قاده الى الخلاصة الآتية: أنه داخل المؤسسات الرسمية يوجد تنظيمات أخرى عديدة، غير

رسمية، التي تستطيع تحسين إنتاجيتها اذا ما سمح لأفرادها أن يحددوا بأنفسهم قواعدهم و أهدافهم، و اذا ما شهد لرؤسائهم بالاحترام و بالفائدة معا.

- لقد اعتبرت هاته المقاربة أن الانسان لا يتأثر فقط بالمحفزات الاقتصادية، بل أنه محفز (Motivé) من خلال عوامل اجتماعية، وقادت الى تأسيس مدرسة سميت "بمدرسة العلاقات الإنسانية" والتي كان أهم كتابها (Elton Mayo) و (Moreno) مخترع القياسة الاجتماعية (La Sociométrie) و هي: قياس العلاقات الاجتماعية مبحث في العلاقات بين الأفراد المنتمين إلى جماعة معينة (حسب المنهل).

وكذلك (Kurt Lewin) الذي درس ديناميكية الجماعات (La dynamique des groupes) و أيضا عالمي الاجتماع (D.C Miller et W.H Form) وعالم النفس (Gordon R. Taylor).

ان عملية التسيير حسب هاته المدرسة لا يمكنه أن ينجح في توجيه أفراد مؤسسة ما إلا اذا ما قبل العاملين في جماعتهم غير الرسمية، وبدون تحفظ هذا النمط من القيادة، ان تنظيم فرق العمل، بتطوير والمحافظة على لحة أفرادها يجب أن يكون المهمة الرئيسية للادارة.

3- مساهمة علوم السلوك التنظيمي:

إن تطور الاطار الاجتماعي-الاقتصادي دعم قوى المؤسسات على التكيف مع العوامل الموجودة في محيطها: ان انتشار أفكار "مايو" وتنامي وتيرة الاحتجاجات العمالية وقبول رجال الأعمال والسياسة بالجانب الاجتماعي ساهمت في تقليص المستويات التنظيمية في المؤسسات مما أعطى السلطة أكثر لمستويات غير مركزية بعد الحرب العالمية الثانية، أصبح المسيرين يتصدرون الصفحات الأولى للصحف وينظمون عادات المجتمع على غرار المثقفين، فالتسيير الحديث للمؤسسة أصبح يفرض الشفافية والعدالة في اطار علاقات عمل مرنة وحميمية، وان الأمر يتعلق بنوع التسيير القائم على الثقة، أين يمكن للأفراد أن يجدوا القوة للتفوق على ذواتهم متى شعروا المشاركة في

المصير الجماعي، ولقد أضحي دور القيادة جد هاما باعتبارها الطريقة المميزة لممارسة السلطة من خلال حشد وتعبئة طاقات الأفراد المنظمين لمشروع مشترك.

4- ظهور مدرسة اتخاذ القرار:

"لقد أضحت القيادة العنصر الأساس لكل مؤسسة ناجحة حسب (W. Bennis)، فهو يرى أن المؤسسات بحاجة لكي تكون مسيرة من أجل التكيف مع تطور الظروف..."(Bennies W : 1985 P 99)

"أما (G , Archier et H. Serieyx) فقد حصرا ثلاثة عناصر التي تعرف القيادة: الرؤية (La vision): للقائد رؤية شاملة عن المؤسسة ويجب أن يعلم أين يجب الذهاب أو الاتجاه.

الثقة (La confiance): القائد يجب أن يكون موقع اعجاب و ثقة واحترام لدى الأتباع.

الاذعان (L'adhésion): على القائد أن يصل للحصول على الاذعان أو الالتحام النشط للأفراد التابعين له...." (Archier G.G Serieyx H : 1986 P 123)
"في هذا الإطار نعيد استحضار أعمال (Max Weber) حول مصادر السلطة (Source de l'autorité)

-مصدر قانوني، القانون بشكل عام و القانون الأساسي (Statut).

-مصدر اهابي أو "كرزماتي" شكل من السلطة ينتج من مجموعة الصفات الشخصية"
(Weber.M : 94)

و في سنة 1939 انصبت أعمال كلا من: (Lewin, Lippitt et White) حول العلاقات بين أنواع التسيير: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، قيادة "أتركه يعمل" الإنتاجية وكذلك مناخ الجماعة.

" وفي سنة 1958، أبرز (Bales) نوعين من الوظائف التي تمارس من طرف القائد داخل الجماعة:

"وظيفة اجتماعية-عاطفية" (Socio-émotionnelle): التي تتعلق بالمجهودات المبذولة والمقدمة من طرف القائد في سبيل تأمين علاقات جيدة و المحافظة على مناخ عمل ممتع

(القائد غير رسمي)، و "وظيفة دور" (Fonction-Tâche) والتي يكمن دورها في تقييم الأداء، وفي تخطيط العمل (القائد الرسمي)... (Mac Gregor.D, 1974, P 120) و في سنة 1966 ظهرت أعمال النفس الاجتماعي الأمريكي (Mac Gregor) التي تضمنت نظريته نموذجين نظرية (X) ونظرية (Y) لمجموعة من الافتراضات التي يعتمدها الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسهم فيميل بعض القادة إلى رؤية الأفراد من منظور نظرية (X) على أساس أنهم كسالى بطبيعتهم، ولا بد من رقابتهم، وإتباع نوع من سياسة (الجزرة والعصا) لترغيبهم وترهيبهم حتى ينشطوا للقيام بأعمالهم، وآخرون يميلون لرؤيتهم من منظور نظرية (Y) حيث يفترض أن المرؤوس يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، بشرط أن يكون محلاً للثقة وأن يترك له مجالاً للتوجيه والرقابة الذاتيين.. (Le même ouvrage, P 123)

" لقد تقاسم (Douglas Mac Gregor) أفكاره مع (Ibraham Maslow et Rensis Likert) بخصوص أن الطريقة التي تسير بها مؤسسة تنتج مباشرة من اعتقاد ورسوخ (Conviction) مسيرتها فهناك علاقة بين إنتاجية الأفراد وأسلوب القيادة، وأن القائد الديمقراطي يثمن بأسلوب أفضل، الأفراد العاملين الذين يشعرون أنهم مدعومين في قراراتهم و أحرارا في الحديث عنها مع مسؤوليهم المباشرين، إن تاريخ تطور علوم السلوك التنظيمي يعلمنا كيف نعمل على وضع إطار نظري موجه نحو المؤسسة القائمة على رغبات ومحفزات الفرد... (محمد رفيع الطيب: 1995، ص 170).

5- إثراء أدوار العمل:

"تذكر هنا نظرية تسلسل الحاجات الشهيرة لعالم النفس الإنساني (A.Maslow) والتي يميز من خلال بين خمسة أنواع من الحاجات البشرية المتدرجة على هيئة هرم سلمي (حاجات عضوية أولية لحفظ البقاء حاجات الأمن، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات) و تشكل الفئتان الأخيرتان-العلويتان-من السلم ما يعرف بالحاجات النفسية.... (Maslow.A : 1972, P 90) " ويستند نموذج (ماسلو) إلى اعتبارين أساسيين:

-الحاجات البشرية متدرجة حسب ترتيبها على السلم، فكلما أشبعت فئة منها برزت الفئة التي تعلوها مرتبة من السلم.

-الحاجة المشبعة تفقد مفعولها كحافز للسلوك، بمعنى أنه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال حاجاته غير المشبعة.

وعلى عكس نظرية (ماسلو)، فإن الحاجات ليست مطلقة وتتغير، كما يدافع على ذلك الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل (P. Drucker) " (Druckerg.F:1977,P 65) وبالنسبة ل (Frederick.Herzberg)، عالم النفس الأمريكي صاحب نظرية ذات العاملين (Factor théory Tow) فهو يرى: أن توافر العوامل التي تسبب الرضا ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا، فمثلا إذا كان الأجر المنخفض سببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا الأجر المرتفع يؤدي إلى الشعور بالرضا... " (Herzberg F : 1976, P 111)

فما توصل إليه الباحث في بداية الستينات من وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بنوعين من المشاعر (الرضا-عدم الرضا ، لقد اقترح ضرورة وجود بعدين مختلفين: " يتراوح الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا" أما البعد الثاني: "فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا" ولقد حدد للبعد الأول مجموعة من العوامل سماها بالعوامل الدافعية (الانجاز، التقدير من الآخرين، العمل ذاته، المسؤولية)، وحدد للبعد الثاني مجموعة من العوامل أيضا سماها بالعوامل الوقائية الإشراف شروط وظروف العمل، العلاقات داخل المنظمة، الأجر والأمن، سياسات المنظمة).

" انه يؤكد على أن حاجات ورغبات الأفراد مرتبطة ومحددة بواسطة النظام الفلسفي-الديني والقيمي (Système philosophico-religieux) الذي يعيش فيه كل فرد، ولقد قام بتطوير مفهوم "إثراء العمل" الذي يأخذ بعين الاعتبار وبالحسبان عوامل التحفيز في مؤسسة الأعمال، و بالنسبة لعالمي النفس الاجتماعي الكنديين (R.Blak et J.Mouton) فتأتي أعمالهما لتؤكد أن الهدف المرجو تحقيقه في التسيير هو حل المشاكل الإنسانية التي

يطرحها الإنتاج والتي تظهر بين أولئك الذين يعملون معا مهما كان مستواهم التنظيمي وقد اقترحا لهذا الغرض منهجية ذات ثلاثة عوامل:

- المسيرين هم أقل وعيا بالعلاقات بين الجماعات، و يجب أن يكونوا مكونين.
- الصعوبات هي سهلة البروز لأن الوحدات (أو الفروع) لها هيكل منظمة.
- أنه عندما تظهر وتبرز صعوبات العلاقات ما بين المجموعات، فلا يبدو صعبا جدا تحقيق التعاون...." (R.Blak et J.Mouton : 177,P134)

ولقد أصبحنا نشهد تصادفا لمفاهيم تتعلق بالتحفيز، التحسيس بالمسؤولية (Responsabilisation) والسلطة الديمقراطية واللامركزية، حيث أن المؤسسات التي تعمل بالمفاهيم السابقة، تتطور في محيط ليس فقط اقتصادي ولكن أيضا اجتماعي، ثقافي وتقني ولأن هاته المؤسسات تركز على مسارات (Precessus) داخلية، فيجب عليها إدماج أو إدراج المسارات الخارجية السابقة الذكر والتي لها تأثير على أدائها، ان "تحليل النظام" أي تحليل النسق أو التحليل النسقي يحاول أن يأخذ بعين الاعتبار المظهر المتعدد الأبعاد (Le caractère multimentionnel) للمؤسسة.

6-تقارب التيارات في التحليل النسقي:

في نهاية الثلاثينيات قدم كل (Ludwig Von Bertalanffy) انطلاقا من أبحاث بيولوجية نظريته للنظام العام: " أن مفهوم النظام أتى إذن من "البيولوجيا"، هاته المقاربة تقبل بفكرة أن العلاقات بين مختلف العناصر الفاعلة لا يمكن تحليلها إلا في إطار كل المجموع (الكل)، أين تحدث تلك العلاقات...." (Bertalanffy.L 1975, P 95)

"إن النسقية عبارة عن نظام منفتح على تيارات مهمة (Discipline Carrefour) وعديدة من البحث العلمي في مجالات متنوعة مثل علم البيئة و التركيبية اللغوية (La structure linguistique)

و هذه التركيبية هي نظرية لغوية تعتبر اللغة مجموعا مركبا تتحدد فيه العلاقات والعبارات، علم الاجتماع".

إن النسقية تستند بالخصوص إلى علم التوجيه (Cybernétique)، و علم اللاإرادية (Sciences des automatismes) إن علم التوجيه يؤكد على علمية التغذية العكسية

(Feed-back) التي تسمح بعملية الضبط عند الحيوان أو عند الآلة، إن هذا النموذج مستعمل كثيرا في المؤسسة، مثلا من أجل الرقابة لمستوى معين من النوعية، التسيير الكمي للإنتاج أو تسيير الميزانية.

إن الدورة المعروفة أكثر هي المشكلة من هدف انجاز، انحراف وتصحيح، وحديثا جدا وبالتركيز تحديدا على علوم الأحياء (Sciences des vivants)، طور العالم البيولوجي (Joël de Rosnay) مفهوم "الماكروسكوب" (Macroscope) من أجل التعريف بالأداة النسقية القادرة على احتواء المعقد على عكس "الميكروسكوب" (Microscope) الذي يعرف ما هو صغير جدا...." (Winner.N : 1984, P76)

" ولقد رأى في المقاربة النسقية منهجية جديدة، تسمح بتجميع وتنظيم المعارف في سبيل فعالية أكبر للتصرف والفعل، انه يؤكد أن النسقية تزيل الحواجز عن المعارف وتحرر الخيال، ولقد عرف النظام بكونه مجموعة من العناصر المتقاطعة بطريقة ديناميكية ومنظمة في سبيل غاية ما".

النسقية تؤكد على ضرورة النظر إلى المنظمة كأنظمة مفتوحة بموجبها أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها أنظمة حية، أنظمة اجتماعية مفتوحة على العالم الخارجي ومتفاعلة تؤثر وتتأثر بصفة مستديمة، وفق مدخل النظم ننظر إلى المنظمة على أنها نسق مكون من مجموعة أنساق أو أنساق فرعية والتي يعتمد كل منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النسق، فالنسق يتكون من ترابط وتفاعل وتداخل الأنساق وبذلك لا نستطيع فصل نسق معين عن النظم ودراسته بمفرده لنعطي صورة عن النظم...." (Derosnay J. : 1972 P 88)

لن هاته المقارنة تعطي مكانة هامة للفكر (Esprit) ولصفات معينة من مثل البديهة (Intuition)

الإرادة، الفرح (La gaieté)، إن نجاح هاته المقاربة يؤكد الشعور والوعي بأن المؤسسة عبارة عن نظام معقد من العناصر المتشابكة بالعلاقات.

7- ظهور التسيير (الإدارة) الاستراتيجي كمقاربة عقلانية للنظام:

إن المقاربة الوصفية للنظام أدرجت هذا المفهوم الجديد الذي هو الإدارة الإستراتيجية أو التسيير الاستراتيجي.

"فحسب نظرية (Adhocratie) لعامل النفس الكندي (Henry Mintzberg) فإن النظام يكمن في أن كل مؤسسة (منظمة) مشكلة من خمسة عناصر قاعدية: قمة إستراتيجية (القيادة)، المركز العملياتي، سلسلة رتبوية، هيكل تقني و"اللوجستيك".

إن القمة الاستراتيجية تتصل كقيادة بالمركز العملياتي بواسطة سلسلة رتبوية، بينما الهيكل التقني (La technostrucure) واللوجستيك (La logestique) يضمنان على التوالي: مساعدة بمعايرة العمل ومنح خدمات بحث، الأجور، العلاقات العامة... الخ، هاته العناصر تعمل كنظام من التدفقات المادية، المعلوماتية ومن السلطة أيضا ولكن أيضا كنظام من مسارات القرارات" (Mintzberg.H : 1984, P 112) (Precessus de Decision)

في السبعينات، هذا التيار أسس لميلاد الإدارة الإستراتيجية، فالإستراتيجية عبارة عن المسار الذي يسمح للمؤسسة بخلق والإبقاء على علاقة واضحة ودقيقة بين مواردها وأهدافها من جهة، والإمكانيات والفرص المتاحة في السوق من جهة أخرى، يتعلق الأمر تحديدا بتعريف وتحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة من أجل الاستثمار.

وهكذا، فإنه أوجب على المؤسسات إبداء ملاءمتها للبيئة (المحيط) المتميزة بالتطور والتغير السريع وكذا ضمان القدرة على التوجه في الاتجاهات المختلفة.

"وحسب (Martinet) فإن إتباع أو اختيار إستراتيجية يكمن في الفعل الذي بمقتضاه نضع المؤسسة في وضعية تمكنها من تحقيق بصفة دائمة، أداء مقبولا في نظر المسيرين، يتفرع عن الإستراتيجية أسلوبان أو نوعان من التسيير:

-التسيير الاستراتيجي: الذي يخضع لمنطق تموقع وإبداع (Innovation)

-التسيير اليومي: أو التسيير التشغيلي الذي يخضع لمنطق أمثلية و تحسين للأداء اليومي.

إن المسيرين يمنحون لمؤسساتهم مهمات (Missions) أو أهداف أساسية بالنظر إلى قيمتهم، وبالنظر لموارد المؤسسة والخصائص البيئية.

إن تشكيل الإستراتيجية يعتمد على جملة من الأسئلة: ماذا نريد (Que veut-on ?)، ما هي الخيارات الأساسية المرغوبة من طرف المسيرين؟ (Les options) من نحن؟ ما هي إمكانياتنا اتجاه المحيط؟ ماذا نريد أن نفعل؟ ما هي الأفعال والتصرفات الواجب اتخاذها أخذا بعين الاعتبار الوضعيات المختلفة؟ إن كل تصور استراتيجي يبدأ إذن بتحليل لبيئة (محيط) المؤسسة، وإن الفكرة هنا هي التحكم في عدم التأكد (L'incertitude)، القيادة بدون مفاجآت كبيرة و مراقبة التغيرات الاجتماعية..".

(Martinet .A : 1984, P 90)

إن ظهور تيار الإدارة الإستراتيجية أدى لبروز عدد من النماذج (الكلاسيكية) في التحليل الاستراتيجي:

- "نموذج (Harvard d'Andrews): الذي يجمع مختلف العناصر الواجب أخذها بالحسبان، انه يؤكد بأنه لأجل إعداد إستراتيجية فان هناك ثلاثة مركبات أساسية: الإمكانيات الممنوحة من طرف السوق، قدرات المؤسسة، رغبات مسيري المؤسسة، كل تشخيص مفترض يقوم على تحليل واضح لإمكانيات المؤسسة في علاقة مع فرص محيطها....." (Adnrews K.R : 1971, P 69).

- "الأسلوب النسقي ل"أنصوف": (La démarche systématique d'Ansoff) والذي يقترح التمييز بين الأهداف الاقتصادية و الأهداف غير الاقتصادية للمؤسسة، و كذا تحليل الأداء القابل للتقدير و الأداء المتوقع، و أيضا تحقيق الأرباح وصولا الى ذلك المستوى من الربح الذي يحقق تنافسية المؤسسة...". (Ansoff.I : 1979, P 55)

- "نموذج (B.C.G) (Le Modèle de Boston Consulting Group): و الذي يرى أن المؤسسة التنافسية هي تلك التي تكاليفها أقل ما يمكن ثلاثة أمور تقود إلى تحقيق النتائج: تجميع الإنتاج بفضل التحسين.

تحقيق قدرات بفضل وفورات الحجم (Economies d'échelle)، الإبداع المستمر بفضل التطورات التقنية، إن التخطيط يمثل الخطوة النهائية في الإدارة الإستراتيجية،

انه يتمثل في تصور مظهرا أو صورة مرغوبا فيها تنظيم وتحديد الأفعال والتصرفات الضرورية لتحقيقها... " (B.C.G : 1980, P 98).

"انه رغم بقاء الفكر الاستراتيجي ذا دوافع اقتصادية فانه منذ بداية السبعينات، بدأ يأخذ بالحسبان الأبعاد التنظيمية والإنسانية، إن مفهوم أو مصطلح الإدارة الإستراتيجية تم إطلاقه في السبعينات من أجل تبيان الشروط التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع محيط أكثر غير مستقر، إن الأمر يتعلق بأسلوب تسيير يتم فيه الأخذ بالحسبان لأجل التفكير، القرار والتنفيذ، الأبعاد التقنية-الاقتصادية، التنظيمية والسياسية....." (Silem.A : 1991, P 88)

إن الإدارة الإستراتيجية حسب (Thietart) تمكن في دمج ثلاثة مقاربات، مقارنة عقلانية (Approche rationnelle) أو تقنية-اقتصادية، مقارنة بيروقراطية أو تنظيمية ومقارنة سياسية أو سوسيولوجية، إن المختصون في علم اجتماع المنظمات يهتمون بالتفاعلات بين استراتيجيات الأفراد والجماعات الصغيرة من جهة والتسيير العام للمؤسسة من جهة أخرى.

8-التسيير بالمشاركة كمقاربة غير رسمية للنظام:

بعد المرور على مرحلة تحولات اقتصادية واجتماعية التي طغنت في مبادئ تنظيم المؤسسة، أخذت الموارد البشرية أهمية كبرى وجد مركزية، وأصبح يثمن الفرد من خلال ما يملكه (ما هو خاص، ذا نوعية ومتميز) خاصة في قدراته القابلة للتسخير، هكذا أدمج التسيير الحديث ومفاهيم متعلقة بعلم اجتماع المنظمات، عالما الاجتماع (Michel Crosier et Erhard Friedberg) "أكدا في السبعينات على دور السلطة في تسيير المؤسسات فكل عون (Acteur) حسب المؤلفين هو الشريك (Le Partenaire) أو الطرف ذي المصلحة، وحسبهما هو غير ملزم بصفة دائمة أو مطلقة، فهو يحتفظ أمام كل الوضعيات التنظيمية بهامش حرية للتصرف وللتفاوض، هذا الهامش من الحرية يمثل مصدر عدم تأكد (Source d'incertitude) بالنسبة لشركائه (الأعوان الآخرين)، وكذا بالنسبة للمؤسسة ككل، فكل عون يملك هكذا سلطة على الأعوان الآخرين...فهو يحاول في أي وقت أن

يستغل هامش حريته من أجل التفاوض بخصوص مشاركته والمقابل المدفوع له.....".
(Croisier.M, Friedberg.E 1997, P 95)

لقد أكد الباحثان أن تنفيذ هاته الاستراتيجية يتضمن مظهران متضادان ومتكاملان: في الحقيقة كل عون يحاول في نفس الوقت أن يلزم الأعوان الآخرين (الأعضاء) في المؤسسة من أجل إشباع طلباته (ses exigences) وكذا التملص من ضغطهم في سبيل حماية حريته الخاصة، إن هاته النظرية المنسجمة للمؤسسة، لا تشابه إطلاقاً "النظرة التaylorية".

إن المؤسسة إذن هي مجموعة من الصراعات وتسييرها هو نتيجة التقاء وتقاطع تلك الصراعات، إن أعوانها يستعملون مصادر السلطة لصالحهم، إن إيضاح وتبيان هاته العقبة يقلب المنطق الاقتصادي للمؤسسة التي يعتبر الجانب الاجتماعي بالنسبة لها كتكلفة، لقد أصبح الآن من الأولوية ومن الضروري للمؤسسة أن تدمج رأسمالها الاجتماعي في تميمتها الاقتصادية أن فكرة مشاركة العمال والأفراد في المؤسسة تجسدت في سنة 1967 الأمر يتعلق بقانون صادر في فرنسا المتعلق بمشاركة الأجراء (les salariés) في نتائج التوسع، هاته الإدارة في توزيع أرباح على الأجراء تظهر تحت أشكال متعددة:

- المشاركة في الوسائل، وتحديد المشاركة في رأس المال.
- المشاركة في النتائج والأرباح، المشاركة في كل إجراء والتصرفات التي تهدف إلى تحسين التسيير وسير العمل، إن التسيير بالمشاركة يخص تحديدا المشاركة في الإجراءات ويفترض إثراء للمهام وعملا في إطار الجماعة، يتطلب الأمر وضع قيد التنفيذ تصرفات تشاركية.
- الإعلام، التفويض، إثراء مهام العمل.
- تنويع الأعمال (Polivalence) جماعات نصف مستقلة
- حلقات النوعية، الخطوات التشاركية للمشر
- إن مقارنة التسيير بالمشاركة في مجملها تفترض إذن التصرف والعمل على عوامل استراتيجية، هيكلية ثقافية سلوكية، انه من خلال التسيير بالمشاركة نبحت على

الحصول على التزام حقيقي من الأفراد وذلك بالتنازل لهم على جزء من القرار التسييري في المسؤولية (Responsabilisation) تفويض السلطة و تخفيض المستويات الرتبوية، إن نجاح التسيير بالمشاركة في مؤسسة ما مرتبط بثراء و حرية علاقاتها الانسانية.

9-الأخذ بالحسبان للعوامل الثقافية في التسيير:

إن التنوع الإنساني سبب إشكاليات في تشغيل المؤسسة، لقد أثبت الحلول التقنية الاقتصادية و التنظيمية محدوديتها من أجل تجاوز تلك الاختلالات (Disfonctionnement)، و لقد بدل ظاهرا أنه يكمن في ثقافة المؤسسة أداة تسييرية قادرة على تعبئة الأفراد، إن مفهوم ثقافة المؤسسة يعرف كما يلي: "مجموع القيم التي تقبل إدارة المؤسسة بفرضها على أفرادها" في معنى أكثر اتساعا، يغطي هذا المفهوم كل ما هو مقتنى ومحول داخل المؤسسة و يساهم إذن في تماثلها (homogénéité) بعبارة أخرى كل التصورات الجماعية (Les représentations collectives) السلوكات والعادات المشتركة بواسطة كل الذين يعملون فيها، هناك مقاربتين تتعايشان داخل ثقافة المؤسسة، العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية.

" إن البحث عن مصدر وأصل هاته المقاربة في الماضي يقودنا إلى سنة 1946 أين ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة على أثر أعمال (Simon) وهو عالم حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد وصاحب مفهوم العقلانية أو الرشادة المحدودة (La rationalité limitée)، وحسب "سان سمون" فانه لا يمكن لأي إنسان تصور أو إدراك كل المعطيات المتعلقة بوضعية ما، كما يمكن أن تكون لديه المعرفة بكل نتائج الفعل الذي يستطيع الشروع فيه، لا يمكنه أيضا أن يعرف نتيجة كل الاختبارات (Les choix) الممكنة، إن الخيار (L'option) المتبع لا يمكن أن يكون الأفضل، لكنه الأكثر إشباعا أخذا بعين الاعتبار لظروف الاختبار (Les constances du choix).

إن العنصر المهم (القوي) في هاته المقاربة هو فهم إجراءات ومسارات الاختبار..."
(Simon : 1991, P 78)

"إن المؤسسة تبدوا تماما كفضاء تنظيمي بداخله تدور وتتم لعبة للأعوان الاجتماعيين، انه بواسطة العلوم الاجتماعية نجد شروحا لثقافة المؤسسة

إن الثقافة تلاحظ في السلوكات، إنها تعمل كموروث من المعايير وقواعد سلوك، ومن التصرفات النابعة من التجارب ومن تاريخ المؤسسة، من نجاحاتها وإخفاقاتها، إن ثقافة المؤسسة تعكس الأحاديث عن الأحداث والأفعال الماضية المتعلقة ب:

- ما يقال عن المؤسسين، المسيرين والقادة.
- الأحداث الشهيرة وطرق الاحتفاء بها.
- التاريخ الحقيقي والمصطنع، لكن هناك بعض التناقضات تحد من هذا المفهوم...." (Bijon. C :1989, P 94)

ان مفهوم مشروع المؤسسة ظهر في فرنسا منذ 1985 وهو عبارة عن قرار (عقد) إداري وجماعي، انه يؤكد على خصوصيات المؤسسة مجسدة من خلال ميثاق (Charte) تمثل موجهها للأفعال الاعتيادية للمؤسسة متضمنة ثقافة المؤسسة (لغات الخطاب، الأسطورة (الخرافة)، الطقوس، المحظورات، الأعراف (العادات) والقيم، ان مشروع المؤسسة له مقاصد: تآلفي (visée fédératives) تكاملي (intégratives) ومقصد يتعلق بتحقيق الهوية (identificatoire) بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة، في فرنسا مثلا يجد هذا المفهوم صدى جيدا بتحقيق الحاجة الى العقلانية وكذا الدفاع عن الفردية والتوفيق بينهما بالمرّة.

10- تعدد أبعاد البحث عن النوعية (مقاربة النوعية ذات الأبعاد المتعددة):

إن مفهوم التطوع (Le volontariat) جد مرتبط بمفهوم النوعية (qualité)، هناك بعض الجهود الخاصة بالتعاون مشهودة في العالم مثل "حلقات النوعية" (Les cercles de qualité) التي تنظم في الورشات من أجل إعطاء وإمداد العمال بالآليات التحليلية وبالمعلومات المتعلقة بالتسيير والسلطة والتي هم بحاجة إليها من أجل تحسين طرق وأساليب العمل.

"إن مقاربة النوعية تتعلق تحديدا بيقين الأفراد في حد ذاتهم حسب مبتكرها (Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي مؤسس حركة النوعية وهو المسئول مع مواطنه (Joseph Juran) على إدخال فلسفة النوعية في الصناعات، وإذا كانت الصناعات

اليابانية ترجع جزءا من نجاحها "لدمينغ"، فان الأمريكيين لم يكتشفوا وجوده إلا في سنة 1980، إن ملائمة وقبول أطروحته معترف بها في العالم كله وتقوم على المبدأ الذي مفاده أن كل المسارات (les processus) هي حساسة وتتأثر بمتغيرات تسفر عن خسائر في النوعية، وإذا ما توصلنا إلى التحكم في تسيير درجات هاته المتغيرات سيصبح من الممكن تخفيض التأثيرات ورفع النوعية..."(Deming .W. E : 1986, P 99)

إن الفلسفة القاعدية لتسيير "دمينغ" تعتبر المستهلك العنصر الأكبر أهمية في خط الإنتاج، إن الربح من رؤية تجارية يأتي من زبائن دائمين أو منتظمين، من زبائن مفتخرين بمنتجاتنا وبخدماتنا والذين يجذبون أحبائهم معهم، انه يرى أنه مهم جدا الذهاب إلى الأمام بعيدا، إلى أبعد من غياب المستهلك، إلى توقع حاجاته المستقبلية (L'anticipation) حاجاته المستقبلية، في المؤسسات ذات الأداء الأفضل، نجد اليوم، العديد من التقنيات حاضرة، التي تعمل جميعها في سبيل دفع الجميع إلى إنتاج منتجات جيدة ومن ذلك نذكر حلقات النوعية الحاضرة بقوة ومن القمة إلى القاعدة، البرنامج الاستشاري للجودة الشاملة، التحسين المستمر خطوة بخطوة والإنتاج حسب تقنية (J .A.T) Juste à Temps ou juste A Time

إن هاته المقاربة التسييرية تهدف لتحرير الإنسان من عوائق الروتين، من أجل تركه يبدع وينتطور، "ان المؤسسة لا يمكن اعتبارها أو النظر إليها بمظهر جامد (Statique) على أنها ملتقى لتدفقات من المواد والموارد، ومن المعلومات من الأموال، من الخدمات، إنها (المؤسسة) تمثل نظاما مفتوحا، تعيش في تأثير متبادل (en osmose) مع محيطها الخارجي والداخلي كما بينه وطوره (J.L le Moigne) انه مهما كانت المفاهيم المدروسة سواء من مصدر علمي، تحليلي، ميكانيكي، ماركسي، نسقي، فان المؤسسة تتلقى أولا وأخيرا عمل وصنع رجال ونساء قادرين على الحب، على الكره، على الحلم، على القول وعلى الفعل..."(Le Moigne.J.L : P 123).

إن هاته المقاربة التسييرية، تهدف لتحرير الإنسان من عوائق الروتين، من أجل تركه يبدع وينتطور، إن المؤسسة لا يمكن اعتبارها أو النظر إليها بمظهر جامد (Statique) على أنها ملتقى لتدفقات من المواد و الموارد من المعلومات، من الأموال، من الخدمات، انها

(المؤسسة) تمثل نظاما مفتوحا، تعيش في تأثير متبادل مع محيطها الخارجي و الداخلي كما بينه و طوره (G.L le Moigne) انه مهما كانت المفاهيم المدروسة سواء من مصدر علمي، تحليلي، ميكانيكي، ماركسي، نسقي، فان المؤسسة تبقى أولا و أخيرا عمل و صنع رجال ونساء قادرين على الحب و الكره على الحلم على القول و على الفعل.

11-تحليل ثقافة المؤسسة:

في بداية السبعينات، وفي المؤسسات الأمريكية وبخاصة مؤسسات الأعمال عرفت وضعية لم يسبق لها مثيل، " لقد تعرضت إلى نقد كبير انطلق في الأوساط الجامعية (Campus) وفي مدارس وكليات التجارة (Business Schools) ولكنه تعدى من مجرد الرأي المعارض الصريحة والشاملة للنظام الاقتصادي السائد.

لقد كانت المؤسسة إلى غاية هاته الفترة تعتبر مؤسسة قائمة على مؤشرات اقتصادية بحتة، ولكونها مؤسسة تخضع دوما إلى مسؤوليات جديدة سواء بالنسبة للعاملين فيها أو بالنسبة لمحيطها.

إن النزاع السابق أسس لظهور عناصر أزمة مجتمع حقيقة، وهنا برز موضوع المسؤولية الاجتماعية.

إن صحافة الأعمال تردد دوما الانشغالات الثقافية للمؤسسات وكذا التهديدات والفرص التي تقدمها تلك الثقافات، والبيئة الثقافية (الخارجية) التي تنشط فيها تلك المؤسسات.

-ثقافة الوسط أو (البيئة) (La culture ambiante) الذي تنشط فيه المؤسسة.

-الثقافات الفرعية (الجزئية) للمؤسسة (Les sous cultures).

-أخيرا، ثقافة المؤسسة لا يمكن لها أن تكون معزولة عن المستويين الآخرين اللذان تتفاعل معها بشكل دائم، إن ثقافة المحيط وكذا الثقافات الفرعية تؤثران على ثقافة المؤسسة.

1-الثقافات الفرعية (الجزئية) للمؤسسة: (Les sous cultures)

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الجماعات الاجتماعية (Ensemble de groupes sociaux) العمال، المهنيين، الإطارات، النساء، المسيرين.... الخ كل هاته الجماعات تشكل ثقافات جد مختلفة والتي تتعايش معا داخل المؤسسة، وننتهي من خلال

ذلك إلى ما يسمى بمؤسسة بمؤسسة الثقافات الفرعية (L'entreprise des sous-cultures) والتي تتشكل من كل الثقافات الفرعية السابقة الذكر.

"و تعتبر دراسات (Sainsaulieu.R) في فرنسا من الدراسات المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية، فبالنسبة للباحث فان "المؤسسة عبارة عن نسيج (Tissu) من جماعات فرعية (Sous-groupes) حيث تمتلك كل جماعة طريقة تصور للأشياء خاصة بها (Mode de représentation)، كما أنه لكل جماعة علاقات عمل داخل المؤسسة خاصة بها وتصورها للحياة مختلف، وطريقة إدراك خاصة، وكذا ارثها المشترك من الخبرات والتجارب وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.. " (Thévenet M: 1986 p 13) إن الثقافات الفرعية لا تتشكل من البداية، إنها نتيجة لملاحظات طويلة تسمح في الأخير بتجميع الأفراد حسب طرق تقديمهم وإدراكهم المشتركة. إن كل جماعة إنسانية (Groupe humain) تتشكل من مجموعة من المعايير (Normes) والقواعد (Règles)، وارث من التجارب المشتركة، والتصرفات، ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث.

2-الموقف من خلال العمل: (L'attitude par rapport au travail)

إن دراسة (Sain Saulieu) في فرنسا تظهر هذا الجانب جيدا، فهناك جماعات تتشكل في المؤسسة والتي بالنسبة لها طريقة إدراك الواقع والحقائق مرتبطة بموقف أعضائها من العمل: الفائدة "التقنية" من إثراء خبرته، أسلوب البقاء مع المحافظة على الاستثمارات الشخصية الهامة خارج المؤسسة، الارتباط بجماعة كبيرة بدلا من المؤسسة، الارتباط بنشاط، أو بمنتوج التحكم في تكنولوجيا معينة.

3-الموقع الجغرافي: (La localisation géographique)

في الوحدات والفروع التابعة للمجموعات الكبرى (نقصد بالمجموعات المؤسسات الكبرى وطنية كانت أو متعددة الجنسيات) نلاحظ أنه لكل فرع خصائصه تميزه عن غيره، إن الشعور بالانتماء يكون أقوى من سياسات وتطورات المجموعة التي تبقى غير معروفة وغير مفهومة دائما من طرف أفراد الفرع، بينما كلا من النشاط الممارس، التاريخ المشترك والموقع أو الوجود المحلي يدعم الإدراك بالمصير المشترك.

4-التاريخ المشترك: (L'histoire commune)

إن التكتلات أو مختلف أشكال التكامل بين المؤسسات تترك في كثير من الأحيان علامات وآثار جد عميقة، فهناك مجموعات (مؤسسات) تتأسس بواسطة مجموعة من الأفراد الفاعلين اللذين يتركون للتاريخ مساهماتهم المشتركة فيما يتعلق ببعض الأحداث.

5-المؤسسة عبارة عن ثقافة:

وفقا لهذا الاتجاه، فإن الثقافة تفهم كمجاز (Métaphore) والمؤسسة عبارة عن ثقافة تماما مثل أي مجتمع إنساني ومن ثمة يجب دراستها في إطار إنساني (Anthropologue).

هذا الاتجاه أتى في الوقت الذي كان فيه التساؤل في نظرية المؤسسات عن النماذج الكبرى (Paradigmes) التي تؤسس للبحث.

"إن الثقافة ستكون طريقة لوصف المؤسسات بعد النموذج الآلي، الفوز أو الريح أو النجاح، والحاجة إلى معاقبة السلوك الفاشل (Gareth Morgan : 1989, p 120) " و يؤكد (Ezra Vogel, 1979) في كتابه "اليابان رقم واحد" أن الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من المباراة (Game)، وأن التنقيف العام في أغلب المؤسسات هو أن تجيد لعب المباريات بكل ما تستطيع من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكفأ بسخاء أما الذي يفشل فله عقاب قاس..."(مؤيد سعيد سالم: ص 165-166).

ويمكن أن نجد نفس التأكيد على مكافأة الفائزين ومعاقبة الفاشلين في الكتاب الشهير (Le prix de l'excellence) لاشك أن موضوع التحفيز (La motivation) موجود في جميع شعوب العالم إلا أن المجتمع الأمريكي يأتي في المقدمة من حيث ممارسته لهذه الأمور وتجسيده لأساليب التعاون مع الفائزين كشيء مميز في الثقافة الأمريكية.

12-دوافع إعداد مشروع المؤسسة:

"يجب استبعاد للوهلة الأولى دوافع الشكل المحض (**prie forme**) إن مشروع المؤسسة يعتبر شكل من أشكال العادات الجديدة (**Le projet est à la mode**)" (Thevenet M : p193).

1-مواجهة مشاكل المؤسسة:

تجد المؤسسة نفسها في مواجهة جملة من المشاكل التي يمكن تجاوزها أو المساعدة على حلها، وفيما يلي محاولة لحصر أهم أنواع المشاكل التي تعمل المؤسسة من خلال مشروعها على تجاوزها.

أولاً: النوع الأول من المشاكل يتعلق بصعوبات التأقلم والبقاء في المحيط، فعندما تتدهور المنتجات والأسواق التقليدية للمؤسسة فإن نتائجها تتخفف بشكل مخيف، في مثل هاته الحالات فإن مشروع المؤسسة يساعد على تمييز المسارات الإستراتيجية الممكنة، الكشف عن الإمكانيات الواجبة الاستغلال من داخل موروث (**Patrimoine**).

المؤسسة وكذا خلق الحشد الضروري لمواجهة الصعوبات الجديدة، في المثال السابق فإن مشروع المؤسسة يعمل على إعادة النظر كلياً في نشاط المؤسسة من أجل ضمان بقائها، انه لا يشمل فقط النشاطات الجديدة ولكن أيضاً طريقة أخرى في التنظيم والتسيير.

ثانياً: النوع الثاني من المشاكل هو نوعاً ما استثنائي بالنسبة للمؤسسة، فعندما تواجه هاته الأخيرة عدد من العتبات (**seuils**) أو مراحل أو مستويات إجبارية من الهيكلة، فإن عملية العبور هاته يجب أن تترجم بتعريف جديد لطرق تسيير المؤسسة.

"وينتج عن ذلك هياكل جديدة و كذا طرق ومعايير للتسيير أكثر عملية، انه في حالة المؤسسات الخدمائية مثلاً والتي يزداد عدد زبائنها بشكل كبير، تصبح الضرورة ملحة لأجل إعداد قواعد جديدة لتوزيع الكفاءات (**Compétences**) بين الوحدات الخدمائية والهياكل الجهوية والمركزية للمؤسسة، إن مشروع المؤسسة يظهر ضرورياً في اللحظة التي يتجاوز فيها مستوى حجم معين" (Même référence : p 194)

ثالثاً: النوع الثالث من المشاكل يتعلق بالوضعيات التي تفضل أن نطلق عليها "الأحداث الاستثنائية" مثل إعادة الهيكلة العضوية (**Restructurations**) التقارب (**Rapprochements**) الاندماج (**Fusion**) الابتلاع (**Absorptions**)... الخ إن حدوث

العمليات السابقة الذكر بين المؤسسات يؤدي بالضرورة إلى إعادة النظر في القيم ومبادئ التصرف التي يحتويها مشروع المؤسسة.

يوجد عموماً وسيلتين لوصف محتوى مشروع المؤسسة: هناك المجالات المستحضرة: (Les domaines évoqués) وموضوع الاستحضار.

" المجالات الخمسة الأكثر استحضاراً هي:

- تصور الإنسان أو الفرد في المؤسسة.

- الخدمة المقدمة للزبون (العميل)

- نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة.

- العلاقة مع المساهمين.

- الدور الاجتماعي للمؤسسة اتجاه الجهة أو البلد مثلاً... " (www.pdfactory.com)

"-مواضيع الاستحضار أو المشروع هي:

-التأكيد على ماهية المؤسسة.

-تأكيد و توضيح ماذا تريد أن تكون المؤسسة.

-تأكيد عن من يقوم بإعداد استراتيجياتها، قراراتها و طرق تشغيلها.

(نفس المرجع).

تعقيب:

نستنتج مما سبق ذكره أنه إذا كانت إستراتيجية الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية للمؤسسة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثراً و تأثيراً من خلال قدرتها على (خلق و استغلال الفرص) والمطاوعة (التكيف مع الفرص و التهديدات) و تزايد وعيها ببيئتها الداخلية، ولما كانت الإستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني (فن إدارة التغيير) و كذلك "إخضاع و تشكيل البيئات" و هي أيضاً "فن بناء الميزات التنافسية" وهي على تعدد تعاريفها "أداة أو وسيلة لتنفيذ مشروع المؤسسة"، فإنه لتطبيق أية إستراتيجية كانت لابد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا و خارجيا و إذا كان لكل مؤسسة "رسالة" يشكل سبب وجودها، والذي تسعى في ضوئه دوماً إلى تحقيق أهدافها التي قد يأتي في مقدمتها على المدى القصير "رضا العميل" وعلى المدى المتوسط الهدف "النمو والمردودية" وبطل "البقاء،

الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء" هدف المؤسسة على المدى الطويل، فانه لتحقيق تلك الرسالة لابد من إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وخلال تنفيذها لإستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الذكر أو بالأحرى مشروع المؤسسة، تواجه المؤسسة خارجيا بيئة جد متقلبة قد يصعب في كثير من الأحيان السيطرة على عناصرها، وتواجه داخليا جملة من التناقضات التي قد نجدها على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى الاتصال أو على مستوى المنظومة القيمية في المؤسسة.

تساهم الإستراتيجية بشكل كبير في العمل على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية وتقلباتها بينما تستعمل ثقافة المؤسسة في حل كثيرا من المشاكل الداخلية وتجاوز التناقضات والصراعات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة نتيجة انتماء هؤلاء إلى ثقافات وبيئات مختلفة ولكونهم يعيشون في أوساط اجتماعية متباينة هي الأخرى.

و بعدما عرضنا مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها والمفاهيم المتعلقة بعنوانها الى، سوف نتطرق في الفصول اللاحقة إلى مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، وثقافتها والتغيير التنظيمي في المؤسسة ثم دور الكفاءات المهنية كأساس للتغيير في المؤسسة، وأساليب التسيير كل على حدا.

الفصل الثاني:

مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، و ثقافتها.

أولاً: المؤسسة الجزائرية قبل و بعد نظام 1947.

ثانياً: المؤسسة الجزائرية قبل و بعد الاستقلال.

ثالثاً: سياسة التحول نحو القطاع العام للشركات الوطنية.

رابعاً: تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات (إعادة الهيكلة).

خامساً: البحث عن الفعالية التنظيمية (استقلالية المؤسسات).

سادساً: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسات الجزائرية.

سابعاً: ما معنى ثقافة المؤسسة، أهميتها، أبعادها، مكوناتها؟

ثامناً: البيروقراطية في إدارة المؤسسة.

أولا: الإدارة الجزائرية قبل نظام 1947:

يهتم علم الاجتماع المؤسسة بدراسة مشكلات العمل، إذ أن كثرة عدد العاملين في المؤسسات، وطول الوقت الذي يقضيه هؤلاء العاملون داخل التنظيمات الصناعية، كون الموضوع الذي نحن بصدد دراسته هو "الكفاءات المهنية والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الصناعية" جعل من الضروري دراسة أسباب المشكلات الاجتماعية المختلفة التي يتعرض لها هؤلاء العاملون، وسوف نفصل الحديث عن سوسيولوجيا المؤسسة في هذا الفصل بدءا بالتطرق أولا إلى تاريخ نشأة المؤسسة الجزائرية باعتبارها جزئية هامة و محور أساسي من محاور بحثنا هذا، ثم بتعريف صورة المؤسسة فأشكالية ثقافة المؤسسة.

و قبل التطرق إلى أهم مراحل التطور التاريخي للتغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وجب علينا الإشارة أولا إلى أن دراستنا الحالية تعتبر قضية التغييرات التنظيمية ودور كفاءاتها المهنية على العموم، قضية جد هامة باعتبار أن موضوع التغييرات التنظيمية ظاهرة سوسيوتاريخية، فان هذا سيدفعنا حتما إلى تحليل تلك التغييرات وما ترتب عنها من تأثيرات على جماعات العمل خلال فترات تاريخية متعاقبة منذ عام 1947 إلى وقتنا الحالي، فقد خصصنا هذا الفصل لعرض وتحليل التناقضات التنظيمية في ظل التسيير الذاتي، بالإضافة إلى تحليل بناء السلطة التنظيمية في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم نستعرض ونحلل التغير الذي حدث على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات في إطار ما يسمى بإعادة الهيكلة، و ننتقل بعد ذلك إلى تحليل مشروع استقلالية المؤسسات وانعكاساتها.

1 - التناقضات التنظيمية في ظل التسيير الذاتي (البنية الاجتماعية للجزائر المستعمرة):

ترتبت عن الأزمة الرأسمالية العالمية بين سنوات (1929-1939) تشوهات عديدة على مستوى بنى المجتمع الجزائري، حيث كانت آثار هذا الركود الاقتصادي في تلك الفترة أشد وطأة على أفراد الطبقة العاملة نظرا لانخفاض كمية الإنتاج من جهة، بالإضافة إلى إشهار بعض الوحدات الصناعية وإفلاسها من جهة ثانية، وبذلك وصل عدد العاطلين عن العمل من الجزائريين إلى حوالي 40 ألف عاطل خلال السنوات الأولى للأزمة. ويمكن إرجاع ذلك إلى التزايد الهائل في معدلات (النمو السكاني في المدن) وارتفاع نسبة البطالة خلال هذه الفترة بالذات حيث كان تحت تأثير عاملين رئيسيين هما:

" يتمثل العامل الأول في اهتمام الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي بالبحث عن الشروط المناسبة لتحقيق أعلى معدلات الربح داخل المشروعات الإنتاجية، وذلك على حساب العنصر البشري الذي ظل يعاني من الفقر والحرمان...." (عبد اللطيف بن أشنهو: 1979، ص 331).

أما العامل الثاني: فقد كان مكملا للعامل الأول بحيث اتجه هؤلاء الرأسماليين إلى تغيير نمط الإنتاج لتزداد الأوضاع سوءا " فقد وصل معدل العمل بالآلات منذ عام 1930 إلى ما يقرب من 18% مما أدى إلى استمرار تفاقم مشكلة البطالة، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل عام 1954 حوالي مليون عاطل" (Heni Ahmed : 1981, p: 79).

ولعل الحل الوحيد الذي فكر فيه العمال الجزائريون الكادحون هو (الهجرة نحو جنوب فرنسا) للبحث عن فرص عمل داخل تنظيمات العمل الرأسمالية مقابل أجر بسيط يدفعه الرأسمالي كتعويض عن قيمة قوة العمل المبدعة.

وعليه، فقد ساهمت الرأسمالية الصناعية في تدعيم الفوارق الطبقية بين مختلف فئات المجتمع الجزائري، وقد ظهر هذا الموقف بصورة واضحة من خلال ممارسات التمييز العنصري الذي فرض على العمالة المحلية، حيث ظلت العمالة الوافدة من فرنسا وباقي الدول الأوروبية تتمتع بامتيازات اجتماعية واقتصادية (تعليم، صحة) في حين بقيت الطبقة العاملة محرومة من هذه الامتيازات، والواقع أن هذه الفوارق تعد انعكاسا لتطبيق قوانين استثنائية تم بموجبها تحديد ساعات العمل ومعدلات الأجور بالنسبة للطبقة العاملة المحلية.

وهذا ما أكده ألفين ماسبيتول M.MASPETIOL مستشار الدولة الفرنسية عام 1954 في تقرير له ما يلي: "في الجزائر هناك أكثر من 6 ملايين فرد لا يتجاوز دخلهم السنوي 200 فرنك فرنسي جديد، أي ما لا يزيد عن 40 دولارا بأسعار تلك الفترة.....وبضيف، ومن ثم كانت تلك المعدلات من أضعف مستويات الدخل في العالم" (André Michel : p 209).

وهكذا فقد بدأت علاقات الاستغلال تأخذ مزيدا من الاتساع بسبب ظروف القهر التي كان يمارسها هؤلاء المعمرين ضد الجزائريين، فقد كان العامل الجزائري يعمل داخل المصانع الرأسمالية لفترة تتراوح ما بين (10 إلى 12 ساعة يوميا).

وبينما كان أرباب المصانع يحصلون على أكبر قدر من الربح نظرا لوجود فائض في قوة العمل رخيصة التكلفة، فانهم لم يكتفوا بهذا الحد، بل سعوا دوما إلى تخفيض التكاليف عن

طريق خفض الأجور التي تدفع للعمالة المحلية، حيث وصلت نسبة التخفيض إلى حوالي 28 % في القطاع الصناعي بين سنوات (1950-1953).

كما تسابق أرباب المصانع أيضا إلى جانب التكنولوجيا الأوروبية التي تضمن لهم المنافسة في الأسواق العالمية، مع العمل باستمرار على تخفيض التكاليف عن طريق تسريح أعداد هائلة من العمالة المحلية، " فقد تم تخفيض عدد عمال المناجم من 18778 عامل خلال عام 1948، إلى 13331 عامل خلال عام 1954، أم في قطاع الصناعات المعدنية فقد بلغ عدد العمالة حوالي 1355 عامل عام 1948، ليتم تخفيض هذا العدد إلى 495 عاملا خلال عام 1954" (عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق ص 3).

ومن جهة أخرى، فقد بلغ معدل الدخل الشهري للعمالة المحلية، خلال تلك الفترة حوالي 579 فرنك، بينما كانت تحصل العمالة الأجنبية على 955 فرنك على مستوى المراكز الصناعية الكبرى، وفي المقابل بلغ معدل الدخل الشهري للعمالة المحلية حوالي 390 فرنك.

بينما كانت تحصل العمالة الأجنبية على 981 فرنك، وذلك على مستوى المراكز الصناعية الصغرى (Pierre Bourdieu: 1963 p , 370).

ويمكن القول في ظل تحليلات المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لما سبق ذكره آنفا، أن استمرار علاقات السيطرة والقهر التي عانت منه الطبقة العاملة المحلية داخل تنظيمات العمل الرأسمالية خلال تلك المرحلة، قد أدى إلى التعجيل بتغيير الوضع تغييرا جذريا عن طريق الكفاح المسلح ابتداء من 01 نوفمبر 1954، إلى أن تم الاسترداد الاستقلال في 05 جويلية 1962.

ثانيا- المؤسسة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال:**1-وضعية القطاع المسير الذاتي ومعالمه التنظيمية بعد الاستقلال:**

عملت الحقائق التاريخية في الأيام التالية لعام 1963 على كشف بأن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة، لم تكن لها القدرة الكافية التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة، " فبالرغم من تأكيد قادة الثورة خلال (مؤتمر طرابلس) على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى" (عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق ص 11).

ولعل الشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة، هو الرحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة حيث أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين، وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية لبعض النصوص القانونية التي تحمي هذه القوانين في الوقت ذاته كل (المصالح الشاغرة) التي تركها المعمرين.

" وتعني المصالح الشاغرة كل المؤسسات التي لها طابع صناعي أو تجاري أو حرفي أو مالي، والتي بقيت حتى هذا التاريخ كملكية شاغرة، أو أن نشاطها قد توقف أو أنها مستغلة استغلالا غير سليما " (محمد السويدي: 1990، ص 121).

2-معالم التسيير الذاتي الصناعية:

يعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها" (مرجع سابق، ص 122).

ويقوم التسيير الذاتي على مبادئ أهمها:

-تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

-تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة.

-توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

وقد تكون القطاع الصناعي المسير ذاتيا من مؤسسات صغيرة الحجم قدر عددها عام 1964 بحوالي 330 وحدة، بلغ عدد العمال بها حوالي 3000 عامل، وعلى هذا الأساس فقد تم تجديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية:

3- الجمعية العامة للعمال:

" وتضم هذه الجمعية العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين الجنسية الجزائرية، وإن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، وتعدّد الجمعية اجتماعاتها مرة في كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير، وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة، حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط التنموية، والبرنامج السنوي للإنتاج، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات، كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال " (Mohamed Boussoumah Saadi : p 40)

4- مجلس العمال:

" يتراوح عدد أعضائه ما بين 10 إلى 100 عضوا، بحيث ينتخب من طرف الجمعية العامة شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الإنتاج، وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع تجديد هذه المدة كل أربعة أشهر، ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة، فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي الذي صادقت عليه الجمعية العامة، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل، وبرنامج الحسابات المالية في نهاية المدة، بالإضافة إلى تكليفه بمهمة انتخاب ومراقبة لجنة التسيير " (لحرش موسى: 1993، ص 69).

لجنة التسيير:

" تضم من ثلاثة إلى إحدى عشر منتخبا شريطة أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج، حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة، وتتركز أنشطة لجنة التسيير في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية، كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل، وتضع الحسابات عند نهاية كل لحظة، وتتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج، وتجتمع لجنة التسيير مسؤولة القيادة ويرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير" (Ian Clegg : 1971 , P 163).

5- مرسوم المدير:

يحدد مرسوم المدير على أنه سلطة الدولة داخل المؤسسة، فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية، ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني، ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة.

" ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي، وهكذا، فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي- باعتبار تنظيم اجتماعيا واقتصاديا- العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق " (أحمد زكي بدوي: 1985، ص165).

أما المشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة، التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينات.

" وعليه فإن انضمام العمال في وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه إشراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات، فقد كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادية بيروقراطية، تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة فاتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال " (مرجع سابق: ص 166).

وهكذا اتضح لنا بأن التناقضات التي ظهرت على مستوى تنظيمات خلال هذه المرحلة كان سببها تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي، وبمرور الوقت فقد تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم، ومن ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت من أجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات معارضة لطموحاتهم ومصالحهم الاجتماعية المقررة.

ثالثا: سياسة التحول نحو القطاع العام (شركات وطنية):

إن من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس (شركات وطنية) Sociétés nationales تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا هو تلك الصعوبات والعراقيل التي واجهت تلك الصعوبات والعراقيل التي واجهت تلك المؤسسات والتي حالت دون توسع هذا القطاع، ويمكن تلخيص تلك الصعوبات في النقاط التالية:

"أ- لقد شكل القطاع المسير ذاتيا من عدة وحدات حرفية صغيرة، حيث دلت الإحصائيات بأن 36 من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10 عمال، وأن 85 % منها كانت تشغل أقل من 50 عاملا.

ب- لقد عانى هذا القطاع من نقص الإطارات واليد العاملة المدربة، ذلك أن الجزائريين ظلوا غير قادرين تسيير هذه الوحدات اثر رحيل المعمرين بعد الاستقلال مباشرة.

ج- كان هذا القطاع مهددا بسبب قلة الموارد المالية، فقد ظل العمال يعملون بدون مكافئات في انتظار بيع السلع المنتجة، مع العلم أن البنوك الخاصة قد رفضت مساعدة هذا القطاع.

د- نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه الفترة " (Rabah Noureddine Saadi: p 40)

1- مظاهر علاقات العمل في ظل التسيير الاشتراكي:

تختلف علاقات العمل من تنظيم إلى آخر وذلك بالنظر إلى اختلاف الظروف الثقافية والاقتصادية والسياسية للمجتمع الكبير من جهة، بالإضافة إلى اختلافها حسب العناصر الداخلية للتنظيم في حد ذاته من جهة أخرى.

وتسعى الباحثة جاهدة إلى تحليل بعض مظاهر علاقات العمل داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي، مركزة على المؤشرات الكمية التي تساعدنا على التعرف بوضوح على طبيعة علاقات العمل التي كانت سائدة خلال تطبيق قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات خلال السبعينات، ويمكن تلخيص هذه المظاهر السالف الذكر فيما يلي:

1-المظاهر الفردية:

بالرغم من أن العديد من التقارير المقدمة من طرف اللجان فقد أشارت إلى تحسن العلاقات الفردية في إطار تطبيق التسيير الاشتراكي، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المؤسسات قد تمكنت نهائيا من التغلب على مشكلات السوسيومهنية.

فقد بينت المؤشرات الإحصائية التي سجلتها (مفتشية العمل) خلال عام 1977، " بأن هناك ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسات الصناعية، حيث تم تسجيل ما يقرب من 6000 مخالفة ضمن حوالي 1458 وحدة إنتاجية حيث تراوحت العقوبات فيها بين الإنذارات الشفوية والطرده النهائي، وهذا يدل على أن علاقات العمل قد سادها عدم التفاهم نظرا لعدم رضا جماعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات " (مرجع سابق، ص 503).

وهكذا فقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل مما ترتب عنه حالات الفصل، " حيث أكدت التقارير نفسها بأنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت من أسباب الفصل، وذلك خلال نفس السنة أي سنة 1977 ويمكن ذكرها كالتالي:

-70 % ب سبب ترك مكان العمل.

-12 % ناجمة عن الغيابات المتكررة.

-6 % بسبب رفض العمل.

-6 % بسبب المشاجرة واستخدام وسائل العنف.

-2 % بسبب عدم الالتزام بقواعد التسيير.

-2 % لأسباب أخرى.... " (سفير ناجي: 1989 ص 340).

ومن جهة أخرى، فقد بينت دراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME عام 1978 بأن معدلات التغيب داخل المؤسسة هي في ارتفاع مستمر، حيث ارتفع هذا العمل من 5.5 % خلال عام 1975 ليصل إلى 9 % وذلك في عام 1979.

والنتيجة كانت أن معدلات التغيب تبدو أكثر ارتفاعا على مستوى وحدات الإنتاج مقارنة بالوحدات الأخرى، كما أن لوحظ أيضا بأن هذا الارتفاع بدأ أكثر وضوحا على مستوى اليد

العاملة التي تباشر عمليات الإنتاج مقارنة باليد العاملة غير المباشرة، أي التي تباشر الأعمال الإدارية.

" ومن جهة ثانية، وفي ضوء دراسة حالة مركب العريات الصناعية التابع لنفس المؤسسة لوحظ بأن معدل التغيب قد ارتفع بشكل كبير خلال عام 1978 حيث بلغ معدل اليد العاملة المباشرة حوالي 13% مقارنة باليد العاملة غير مباشرة والتي بلغ معدلها 9% (مرجع سابق: ص 341).

" وإذا انتقلنا إلى تحليل بعض المؤشرات الخاصة بمعدلات التغيب على مستوى المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (مركب الحجار بعنابة) والتي سجلت بعض التذبذب في هذه المعدلات خلال مرحلة الثمانينات، حيث يمكن ذكرها كالتالي:

- تسجيل نسبة عالية لمعدلات التغيب سنة 1982 على مستوى المؤسسة الذي بلغ حوالي 7,08 %

- تم تسجيل كذلك مستمر في معدلات التغيب سنة 1983 %، حيث بلغ هذا المعدل خلال هذه السنة 5,25 % ليصل إلى أدنى انخفاض له عام 1985، حيث وصل هذا المعدل إلى ما يقارب من 4,54 %.

- تسجيل ارتفاع متزايد في معدلات التغيب ابتداء من عام 1986، حيث بلغ معدل التغيب خلال هذه السنة 4,59 % ليصل هذا المعدل إلى ما يقرب من 4,77 % خلال عام 1987 (يوسف أحمد سعدون: 1993، ص 72).

* وما يمكن قوله في هذا الصدد أن هذه الرؤية، واعتمادا على مؤشراتها الكمية لمعدلات التغيب على مستوى التنظيمين السابقين، أنها من الناحية السوسيولوجية، بمعنى أن هذا الارتفاع المسجل لمعدلات التغيب هو مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات، ولعل مرد ذلك هو وجود خلاف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيو مهنية الأخرى، وبالتالي أصبح هذا الخلاف سببا مباشرا في عدم الانضباط والتهرب من العمل، ويعتبر هذا الإجراء بمثابة شكل من أشكال المقاومة، الذي تستخدمه جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي تصدرها الإدارة.

- الخصائص والتغيرات لتنظيم وسير المؤسسات العمومية لمرحلة (1980-65)

الخصائص	مؤسسة الدولة مرحلة 1971-65	المؤسسة الاشتراكية مرحلة 1980-71
الإيديولوجية	رأسمالية الدولة	الاشتراكية
نظام التخطيط	تخطيط موجه	تخطيط إلزامي
دور الهيئات المحيطة	سيطرة هيئات الدولة والحزب والتخطيط	رد الاعتبار للمؤسسة وإبراز دور الحزب وجهاز التخطيط
التجمعات: - القطاع البنكي - النقابة - السوق	- عدم إلزامية التمويل - أدمجت في الحزب سنة 1969 بعد عدة محاولات للاستقلالية - دوره محدد بتدخل الدولة في: المخطط التوجيهي، التمويل، نظام الأسعار والتبادلات الخارجية	- خضوع البنك للمخطط، إلزامية التمويل والمراقبة والتنفيذ الصحيح للمخطط - إدماج مزدوج في الحزب والمؤسسة: النقابة مندمجة في الأجهزة من خلال ممثلي العمال - تخطيط إلزامي للاستثمارات والإنتاج وبدرجة أقل للأسعار، محاولة التخطيط للعلاقات التجارية (العقود التجارية) بين الزبائن والموردين
دور المؤسسة	- متأثرة بالقوانين الفرنسية في تسييرها	- تقديم مخطط المؤسسة، المشاركة في التسيير، المشاركة في توزيع الأرباح، التحفيز المعنوي

المصدر: (Hachemi Madouche : 1988, p 168)

2-المظاهر الجماعية:

بالرغم من تأكيد نصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات، التي تخضع للتسيير الاشتراكي قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل ضمن هذه التنظيمات، أن تلك القوانين إلا أنها قد حدثت من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية، بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي، وحتى حقهم في الإضراب تعبيراً عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل.

- وبالرغم من توفر إرادة منع الإضراب خلال هذه المرحلة، إلا أن الإدارة والنقابة لم يتمكنوا من السيطرة على الوضع، " والدليل على ذلك هو قيام حركة مستمرة من الإضرابات على مستوى العديد من المؤسسات الوطنية مثل تلك التي حدثت داخل المؤسسة الوطنية لمنشآت الغذائية SOGEDIA، كذلك المؤسسة الوطنية D.N.C والمؤسسة الوطنية لمنشآت البناء الجاهزة SONATIBA وغيرها، وعليه فإن عدم الاعتراف الصريح بحق العمال في الإضراب لم يعد يشكل حاجزا كافيا لمنع تزايد حدة الصراعات بين جماعات العمل التي بدأت معدلاتها في الارتفاع منذ عام 1977 في كل من القطاع العام والخاص على حد سواء". (Mohamed Boussoumah: p. 63)

"فقد ارتفعت حالات الاحتجاج داخل القطاع العام من 344 حال خلال عام 1977 لتصل إلى 395 حالة عام 1980، أما القطاع الخاص فقد تم تسجيل 268 حالة احتجاج لتتخفف إلى 245 خلال نفس الفترة الزمنية السابقة.

-وفي المقابل ارتفعت حالات التوقف عن العمل بالقطاع العام من 189 حالة عام 1977 لتصل إلى 240 حالة عام 1980، كما ارتفعت حالات التوقف عن العمل بالقطاع الخاص أيضا من 332 حالة لتصل إلى 502 حالة خلال نفس الفترة الزمنية السابقة". (الجريدة الرسمية: 1980 ، ص 1514)

وقد قامت وزارة العمل والتكوين المهني بتقصي الحقائق حول أسباب حدوث بعض مظاهر الصراع داخل تنظيمي العمل، ومنها الاضطرابات بصفة خاصة خلال عام 1978، حيث توصلت إلى ترتيب أسباب هذه الصراعات على الشكل التالي:

أسباب الصراع	عدد الإضرابات	%
الأجور وملحقاتها	38,4	21
تأخر أو عدم دفع الأجور	30	14
ظروف عمل عامة	15	07
فصل فردي أو جماعي	5,7	20,8
ممارسة الحق النقابي	3,2	14,6
علاقات مهنية سيئة	1,5	8

المصدر: (مرجع سابق: ص 1515)

ولعل مرد هذه الأسباب بالدرجة الأولى هو ارتفاع الأسعار خلال تلك الفترة، وما صاحبه من تدهور في القدرة الشرائية للطبقة العاملة، ومن ثم فإن مطالب النقابة ارتكزت خلال هذه الفترة على ضرورة رفع الأجور، وجعل سلم الوظائف أكثر مرونة حتى تتمكن جماعات العمل من تحسين دخلها الشهري والسنوي.

- ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه أمام فشل تجربة التسيير الاشتراكي في تحقيق طموحات ورغبات جماعات العمل ولعل السبب الجوهرى لهذا الفشل هو صدور تشريعات جديدة الذي قامت عليه تحديد العمل القانوني بالقانون الفرنسي إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية، وهذا مرده كذلك الفراغ القانوني والتنظيمي، وفي هذه المرحلة برز ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات وتدخل العمال بالتكفل بالمؤسسات الشاغرة، وخلال هذه الفترة كذلك كان يعيب عليه أسلوب الازدواجية في التسيير ومعنى ذلك (مدير يعينه العمال ومدير من طرف الدولة)، وهذه السياسة في العمل لم تدم طويلا بسبب التأميم في بداية 1971 أي أن أسلوب التسيير الاشتراكي الذي كان يركز على الملكية العامة، أين يكون العمال جزءا من المؤسسة من خلال العمال الذي أعطى صلاحيات لتكوين مدرسة سياسية واجتماعية للجماهير الكادحة، يستمد منها شعورهم بالمسؤوليات وتسيير شؤونهم كمنتجين، كما يمكنهم تحسين ظروفهم.

وهذا للبرهنة على محاولة إعطاء العامل صفة المنتج المسير وذلك لإخماد الاضطرابات والصراعات، وعلى الرغم من أن القانون كان بداية لقوانين العمل في الجزائر، وخاصة من حيث مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق والالتزامات مما أدى إلى هدم القوانين التي لم تكن تهدف إلى وضع قانون خاص بتنظيم علاقات العمل، إذ كان هدف قوانين التسيير الاشتراكي إقامة نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات، وهذا ونفس ما ينص عليه في القطاع الخاص، ولم يحدث أي قانون ينظم علاقات العمل الفردية والجماعية، بحيث بقيت الأمور كما هي إلى غاية 1975 مما أدى إلى صدور قوانين خاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم، أي الشروط العامة لعلاقات العمل بالقطاع الخاص وذلك مرده لعدم وجود برلمان.

وأمام فشل تجربة التسيير الاشتراكي في تحقيق طموحات ورغبات جماعات العمل، فان ردود أفعالها قد تبلورت في عدة أشكال من المقاومة تعبيراً عن مواقفها المعارضة لعلاقات العمل السائدة في المؤسسات الصناعية والمطالبة في الوقت ذاته بإدخال تغييرات جذرية عليها بما يخدم الأهداف الاقتصادية للمؤسسات والأهداف الاجتماعية للعمال.

رابعاً: تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات (إعادة الهيكلة):

نظراً للإضرابات المتواصلة والفوضى التي تميزت بها علاقات العمل، والتي غطت مرحلة الثمانينات حيث ميز هذه المرحلة تدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني، صاحبه تردي مماثل في التسيير على المستوى الاقتصادي الوطني على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

وأمام هذه الوضعية الصعبة التي يعيشها الاقتصاد الوطني على العموم تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات ضمن المخطط الخماسي عام (1980-1984) من أهمها مشروع إعادة

هيكلة المؤسسات Restructuration des Entreprises .

ولقد حدد المخطط (1980-1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع والتي تسببت كذلك في عرقلت نشاط المؤسسة، والسماح لها بتحقيق

الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن ثم فقد سطر مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

" -تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية.

-تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.

-العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد، أو التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها.

-مراعاة الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي..."

(الجريدة الرسمية: 1980 ص: 1514).

• زيادة على ذلك فإن الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة-على حد تعبير الجهات الحكومية-تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيما قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والمؤسسة والجهة الوصية، ومن خلال عرض أهم أهداف إعادة الهيكلة يمكن التطرق كذلك إلى أهم أشكالها والتي سوف نذكرها بشكل من التفصيل:

1.- أشكال إعادة الهيكلة:

عرفت المؤسسات العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي، بحيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما: إعادة الهيكلة العضوية وكذا إعادة الهيكل المالية، وسنحاول فيما يلي شرح مضمون كل منهما:

إعادة الهيكلة العضوية:

إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة، كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا، إلا أن صعوبة تسيير هذه المؤسسات عجل بظهور أفكار جديدة تدعو الضرورة إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية

صغيرة أو متوسطة الحجم يسهل على المسيرين التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية، " وهكذا أطلق على هذه العملية اسم (إعادة الهيكلة العضوية) Restructuration Organique للشركات الوطنية التي تضاعف عدد نشاطاتها، وتخصصت نشاطات الوحدات الجديدة في منتج معين، وعلى هذا الأساس، فقد تم تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982" (محمد بلقاسم حسن بهلول: 1993، ص 46).

" وعموماً فإن إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية قد تم تنفيذها على أساس مجموعة من المعايير من أهمها ما يلي:

أ- معيار التخصص: ومعناه أن يتم تحديد اختصاص كل مؤسسة جديدة سواء كانت صغيرة أو متوسطة الحجم في القيام بنشاط اقتصادي محدد، أو إنتاج منتج معين مثل الوحدات الإنتاجية والوحدات التوزيعية.

ب- معيار التقسيم الجغرافي: وبمقتضاه تقسم المؤسسة الكبيرة الحجم الموجودة بمدينة ما إلى وحدات صغيرة وفروع تابعة لها في مناطق أخرى من الوطن، مع مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة المهيكلة، كضرورة توفر المواد الأولية أو المواد الخام واليد العاملة، وكذا وسائل النقل اللازمة.

2. -إعادة الهيكلة المالية:

لقد فرض مشروع في إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثان من أشكال إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية Restructuration Financière.

• ويتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة، وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي، وبالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية...." (علاوي لعلاوي وآخرون: 1994 ص 39).

• وهكذا يتضح أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية ابتداء من سنة 1983، بحيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987،

حيث خصص له مبلغ 60,5 مليار دينار جزائري.... " (Brahimi Abdelhamid : 1991 P 36)

ومن هذا المنطلق يتضح لنا جليا أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو في الأساس تطهير المؤسسة من الناحية المالية، بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة، مع اتخاذ جملة من الإجراءات تلتزم بها المؤسسة، بحيث تتضمن تلك الإجراءات ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية، ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل، وعليه فإن المؤسسة في ضوء هذه الإجراءات الجديدة تصبح بإمكانها التكفل بهامها بعيدا عن الوصاية المركزية، وبذلك تسقط دعاوي المسيرين الذين كانوا يبررون عجز المؤسسات العمومية بغطاء عدم استقلالية التسيير، وتحملها للأعباء الاجتماعية كالحفاظ على مناصب الشغل.

3.- نتائج إعادة الهيكلة:

" إن تقييم تجربة إعادة الهيكلة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها لا يمكن أن تتم إلا من خلال معرفة النتائج التي حققتها ميدانيا، مع الإشارة إلى أننا نحاول تقييم تلك النتائج من الناحية الاجتماعية أولا ثم من الناحية الاقتصادية ثانيا... " (مرجع سابق: ص 47).

1- من الناحية الاجتماعية:

من بين النتائج الايجابية التي ترتبت عن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية هو ذلك التأثير الايجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي، حيث لم تعد المراكز الصناعية حكرا على المدن الكبرى وكما كان سائدا في السابق، بل أن إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، عبر كامل التراب الوطني عجل بفك العزلة على العديد من المناطق من جهة، كما ساهم في توفير بعض فرص العمل لسكان تلك المناطق من جهة ثانية.

ومع ذلك، فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها، أي تحسين المردودية ومنه تحقيق الربح، بل على العكس من ذلك ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير الراجع إلى غياب الأطارات المسيرة المؤهلة مما أدى إلى غلق البعض منها.

" أما على مستوى علاقات العمل، فقد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي

الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية...." (مرجع سابق: ص 48).

وأمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب أحيانا، واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى، ويمكن توضيح حقيقة هذه الإضرابات من خلال تقديم المؤشرات الإحصائية الدالة على ذلك.

" فقد تم تسجيل حوالي 819 حالة إضراب خلال عام 1981، لينخفض عددها خلال عام 1983 إلى 688 حالة.

-تسجيل أعلى عدد لحالات الإضراب خلال عام 1984، حيث عددها حوالي 855 حالة من جديد إلى حوالي 809 حالة عام 1985 وقد لوحظ خلال تلك الفترة أن عوامل تلك الإضرابات كانت مرتبطة ببعض المطالب الاجتماعية الحيوية مثل: المطالبة برفع الأجور، وظروف العمل السيئة، والفصل التعسفي من العمل...الخ" (لحرش موسى: 1993 ص 69).

2- من الناحية الاقتصادية:

بالرغم من إشارتنا فيما سبق إلى التأثير الإيجابي لإعادة الهيكلة والمتمثلة في توفير فرص العمل في بعض المناطق، إلا أن نسب التشغيل قد ظلت في تباطؤ داخل القطاع الصناعي مقارنة بارتفاعها في قطاع الإدارة.

" -فقد بلغ معدل النمو السنوي للتشغيل في القطاع الصناعي سنة 1981 مثلا 27 % لينخفض إلى 20 % سنة 1984.

-في حين بلغ نفس المعدل في قطاع الإدارة في نفس السنة، أي سنة 1981 ما يعادل 45 % ليرتفع إلى 48 % سنة 1984...." (مرجع سابق: ص 67).

ومن ثم ساهم نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية في مقابل ضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات.

" خلاصة القول، لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبيا، أي في أقل من سنتين تقريبا دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة مثل:

الإطارات والمقرات والتجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي، مما ضاعف من أعباء تلك المؤسسات المهيكلة، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992، وعليه يمكن القول أن فشل تلك المؤسسات الوطنية في تحقيق الربح لا يرجع إلى عامل الحجم أي كبر حجم المؤسسة في حد ذاته، بل دليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف دول العالم مثل: مؤسسة جنرال موتورز GENERAL MOTORS في الولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة رينو RENAUT في فرنسا مؤسسة تويوتا TOYOTA في اليابان، التي استطاعت أن تحقق معدلات إنتاجية عالية، وفي الوقت ذاته تعتبر من المؤسسات الأكثر تطبيقاً لنظام اللامركزية في التسيير... " (صمويل عبود: 1982 ص 56-57).

خامساً: البحث عن الفعالية التنظيمية (استقلالية المؤسسات):

1- معالم نظام استقلالية المؤسسات:

قبل الشروع في تحديد مفهوم ومغزى هذا النظام، تجدر بنا الإشارة في البداية إلى خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية والظروف المحيطة بها عشية الشروع في عملية الإصلاح والتي من بينها ما يلي:

" -فقدان المؤسسة العمومية تدريجياً لهويتها، كونها أصبحت عبارة عن إدارة مكلفة بمتابعة إجراءات التسيير الروتيني لمختلف الأنشطة.

-عدم تمتع المؤسسة العمومية بكامل الحرية في علاقتها الاقتصادية والتجارية بما فيها اختيار العملاء سواء على المستوى الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي، المؤسسة العمومية ليست لها الحرية في عملية التوزيع وكذا البيع، بحيث تظهر تلك العملية وكأنها نشاط إداري دون مراعاة المعايير الاقتصادية وقوانين السوق (العرض والطلب).

-عدم قدرة المؤسسة العمومية على التحكم في تسيير أموالها، بل إن هذا الأمر يوكل للبنك الذي يتولى مراقبة وتسيير تلك الأموال بتفويض من المركز.

-عدم تحكم المؤسسة في تنمية وتجديد قدراتها وطاقاتها، نظراً لمركزية قرارات الاستثمار بصفة مطلقة، وكذا عدم إدماج مخطط المؤسسة في مشاريع التخطيط على المستوى الوطني.

• وخلاصة القول تفتقد المؤسسة إلى روح المبادرة نظرا لتخوفها من النتائج المحتملة، بحيث أن هذه الوضعية الصعبة لا تنطبق على واقع المؤسسة الاقتصادية فقط، بل تعكس الظروف المتردية التي ظل يعاني منها الاقتصاد الجزائري في النصف الثاني من عقد الثمانينات، خاصة في ظل تدهور أسعار البترول من سنة 1986، مما تسبب في إحداث اختلالات اقتصادية واجتماعية... " (استقلالية المؤسسات: 1989 ص 9-10).

" وفي ظل هذه الظروف بادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 إلى اتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني، وقد عرف هذا الإصلاح الجديد باسم (استقلالية المؤسسات) AUTONOMIE DES ENTREPRISES ويقوم نظام الاستقلالية-حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986 -على هدف رئيسي مؤداه (تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير.... " (حزب جبهة التحرير الوطني: 1986 ص 142).

وهكذا جاءت نصوص القوانين التي صدرت في الجريدة الرسمية رقم 2/1988 لتؤكد أهداف الإصلاحات الحالية في مجال استقلالية المؤسسات، حيث منحت هذه النصوص المؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا لنظام السوق.

" بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكاناتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم على مخطط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز، ومن ثم فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة خلال الخطة... " (استقلالية المؤسسات: مرجع سابق، ص 12).

" أما فيما يخص علاقات العمل، فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية، وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترقيات، التأديب غير أن ذلك لا يعني-من وجهة نظر

المشرعين-منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها، بل أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسات التوظيف، ثم ربطها بالأهداف الإنتاجية المحققة على مستوى الوحدة أو المؤسسة... " (الندوة الوطنية للمؤسسات: 1989 ص65).

• نستنتج من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المحور أن الدراسات التي عالجت التغييرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، ما تزال تحتاج إلى إدخال بعض التغييرات على مستوى تنظيمات العمل وذلك اعتمادا دراسات وبحوث تساعد على وضع البرامج ورسم الخطط التي تمكنها من تفادي النتائج السلبية غير المتوقعة، ومما لا شك فيه أن الجانب الاجتماعي هو العامل المحرك الأساسي لأي تغيير مرغوب فيه من قبل إدارة التنظيمات، لذلك سعت هذه الأخيرة إلى تدعيم مواقف جماعات العمل وتهيئتها من الناحية الاجتماعية والنفسية أيضا لتقبل تلك التغييرات وتشجيعها على التكيف بأقل جهد وسرعة أكبر.

ولعل فترة الإصلاحات الاقتصادية المبرمجة منذ بدء تطبيق مشروع إعادة هيكلة المؤسسات العمومية إلى غاية مرحلة الاستقلالية، عادت بالسلب على مستوى تنظيمات العمل في الجزائر بحيث لم تؤد إلى تحسين وضعية هذه المؤسسات، وهو ما انعكس سلبيا على مردوديتها الإنتاجية، وعلى جماعات العمل المشاركة فيها التي أصبحت تتعرض إلى التسريح بسبب العجز وتطبيق سياسة التطهير المالي للمؤسسات تمهيدا لخصوصتها ودخول اقتصاد السوق.

سادسا: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسات الجزائرية:

تظهر المؤثرات والمعوقات الملازمة للنشاط الإنتاجي من خلال حجم الصناعة ومدى التطور الذي آلت إليه، ونظرا للظروف التي مر بها الاقتصاد الوطني وما زال يعاني من آثارها، رغم كل الإصلاحات المتكررة سعيا وراء بلوغ الأهداف التنموية المرجوة، إلا أنه من الضروري دراسة وتشخيص العراقيل التي تعترض المؤسسات الإنتاجية، ومحاولة اجتياز تلك العقبات التي تحد من التسيير الجيد للإمكانات المادية والبشرية التي تتوفر عليها المؤسسة وتعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم، بغرض التعرف على هذه المشاكل التي أثرت

بشكل سلبي على إنتاجية المؤسسات الجزائرية، قسمناها حسب طبيعتها وحسب إمكانية المؤسسة في السيطرة عليها إلى:

- 1- العوامل المباشرة (الداخلية).
- 2- العوامل الخارجية (الخارجية).
- 3- سبل رفع الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية.

1- العوامل المباشرة:

وهي تلك العوامل المرتبطة بالنظام الداخلي وتقع ضمن سيطرة المؤسسة، وتحدد كفاية عناصر الإنتاج، ويمكن أن تؤثر في نشاطات المؤسسة وتعيق تسيير مواردها، وتحد من إمكانية استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، ومن أبرز هذه المعوقات التي لها الأثر الكبير في تخفيض إنتاجية العمل:

1- المعوقات النفسية: هي التي ترتبط بالجانب النفسي للعامل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- 1/ لا يشعر الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل، بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية، مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيير، وكلها أمور تساعد على تخفيض الإنتاج والإنتاجية.
- 2/ تأثر العامل الجزائري إلى حد كبير بالظلم والتفرقة في المعاملة، مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة.

3/ انعدام التفاهم بين إطارات المؤسسة وعمالها، مما يمنع حسن الاستفادة من أولئك المؤهلين، ويسمح بظهور سلبيات جمة على المنتجات من حيث جودتها.

4/ معاناة أغلب العاملين من أوامر مسئوليتهم، بغض النظر على خطئها أو صوابها.

2 - المعوقات التقنية: تتمثل أساسا فيما يلي:

- 1/ انعدام الأمن الصناعي: هو الذي يعتبر أحد أهم الوسائل الواقية لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر، إذ أنه يساهم إلى حد كبير في تخفيض معدلات الحوادث، وبالتالي ترتفع الإنتاجية، إلا أن انعدامه يوقع الكثير من هذه الحوادث ويتكرر إصلاح العطب، مما يؤثر على كفاءة العاملين، وينعكس أثره على إنتاجيتهم.

2/ نقص التكوين والتحفيز: يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء، وبالتالي على الإنتاجية باكتساب الخبرة ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.

3- المعوقات التنظيمية: لقد تبين من دراسات عديدة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو اتجاهها إلى اقتصاد السوق، وما يرافقها من تطوير في أنماط التسيير، فبقية الذهنيات لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، ومن أبرز تلك المعوقات:

1/ بعض أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشويها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وتداخل السلطات.

2/ قد يتسبب عدم وجود الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج داخلها.

3/ عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما نتج عنه عدم معرفة غالبيتهم بسياسات وأهداف المؤسسة، إذ لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته.

4/ يتأثر مستوى الإنتاجية بمدى قدرة المديرين على القيام بمهامهم التي تعنى بتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، إلا أن الكيفيات التي تم وفقها تعيين هؤلاء حالت دون تحسين إنتاجية العاملين مما انعكس سلبا على الأداء ككل.

العوامل غير المباشرة:

هي التي تقع خارج حدود سيطرة المؤسسة وتشكل شروط تأثير خارجية لتنفيذ وتطوير مستمر لعملية الإنتاج، وبالتالي الإنتاجية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1/ الخيارات التكنولوجية: إن التحكم الجيد في استخدام الآلات الجديدة وإدخال تحسينات عليها هو الضمان الوحيد لحسن فاعلية العملية الإنتاجية، بما يحقق تحسين الإنتاج كما وكيفا، والتقليص من زمن التشغيل، والاختصار في الجهد والتكاليف.

2/ الوضع الاقتصادي العام: يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن استثماراتنا كانت تعتمد في معظمها على المواد الأولية المستوردة من الخارج وتأثرت بشكل أو بآخر

بالأزمة الاقتصادية، مما أثر على السوق المحلية، بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية.

3 / تحديد الأسعار: إذ لم تتمكن المؤسسة من تحديد السعر الذي يحفزها على زيادة الإنتاج، فإن مستويات هذا الأخير سوف تتأثر، وبالتالي فلا الجودة ولا النوعية ستتطوران فتنخفض الإنتاجية، كما أن المستهلك سيعزف عن اقتناء المنتجات الوطنية لاعتبارات الجودة فتنخفض المبيعات ويتهدد المركز المالي والحصة السوقية للمؤسسة.

4 / الموقع: إن الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة، وخاصة من حيث المحيط والمناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب سيحول دون تحقيق الهدف من قرار الاستثمار أو المشروع، ولذلك فقد حددت أسس لاختيار الموقع الأفضل، وتلخصت خاصة في القرب من مصادر المواد الخام ومراكز التوزيع، وكذا إمكانية تقليل تكاليف الإنشاء والتشغيل للمصنع، ومدى ملائمة الظروف الجوية والطبيعية لنشاط المؤسسة الإنتاجي.

2- سبل رفع إنتاجية العمل في المؤسسة الجزائرية:

إن بلادنا من الدول التي عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات وعدم الفعالية في أداء مؤسساتها الإنتاجية، فأصبح من الضروري أن تأخذ على عاتقها إستراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث وإمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي.

وعلى أية حال فإن أول خطوة ينبغي أن تعتمد عليها الجزائر في سياستها الرامية لإصلاح وضع المؤسسات الاقتصادية ومسايرة ما يجري من تحولات هي العمل على الاستثمار، خاصة في الميادين التالية:

1- ميدان المعرفة، والاستثمار في الإنسان واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر، لأن العبرة ليست في الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع، بل العبرة في تكوين العناصر الكفوة.

2- الإطلاع على التجارب والخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في تحقيق معدلات إنتاج وإنتاجية مرتفعة، وأخذ ما هو مناسب وملائم للمرحلة الحالية والمستقبلية.

3 - إتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية وغيرها.

4- أن يكون هناك إحلال وإبدال للقيادات التقليدية، ذلك أن الجزائر تتوفر على كم هائل من الإطارات العالية التكوين والكفاءة.

5- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا جديا هام في التنمية الحضارية والاقتصادية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية داخل المؤسسة.

6- ضرورة تجنب ومحاربة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على استخدام كافة الموارد وعدم إتلافها أو إهدارها بما في ذلك الوقت، وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازته مع الأخذ بمعايير الجودة الشاملة في الأداء. " (www.sarambite.com)

إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذ أن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطورها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة.

سابعا: ما معنى ثقافة المؤسسة، أهميتها، أبعادها، مكوناتها ؟

يعتبر العالم الأنثروبولوجي الانجليزي الأصل ردفيل أو من استخدم مصطلح "الثقافة"، حيث وضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه (الثقافة البدائية) والذي ينص على أن (الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع" (الشريف علي: 1987، ص 99).

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المؤسسات الإدارية، فمنها من يشير إلى المفاهيم الأساسية مثل القيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المؤسسة، ومنها من يعرف بأنه "نظام مكتسب من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعنوية والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق ثقافة وأحاسيس محددة بالواقع" (نفس المرجع: ص 110).

ويرى (Shein) أن الثقافة التنظيمية هي "نمط افتراضات أساسية تكشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة" (العديلي ناصر: 1995، ص 444).

• والثقافة المقصودة في هذه الدراسة هي مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المؤسسة الصناعية وبخاصة شركة الملح بمنطقة لوطايا-بسكرة، من حيث الاهتمام بالعمال والتواصل معهم، والحرص على حل المشكلات دون تحيز، مع التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لدى كل عامل مؤتمن على عمله، بالإضافة إلى القيم الإنسانية الايجابية كالصدق والأمانة والعدل والولاء لأولي الأمر، وهذه جميعا مستمدة من التنشئة الاجتماعية للقادة وحسن تسييرهم لزام الأمور.

وباستقراء التعاريف المختلفة للثقافة يمكن إبراز أهم خصائصها وسماتها فيما يلي:

1-ثقافة كل مركب:

يمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة هي المكون المعنوي ويتمثل في ذلك النسق المتكامل بين القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد، والمكون المادي، ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالألات والمعدات والأدوات والتسهيلات المتاحة والمكون السلوكي ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبناها أعضاء المجتمع بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية في الظروف والمناسبات المختلفة.

2-الثقافة متكاملة:

تتجه الثقافة نحو خلق الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة وتتبع من تفاعلها، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانبها سرعان ما ينعكس أثره على باقي المكونات الثلاثة.

3-الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية:

فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم.

4-الثقافة مستمرة ومتصلة:

وذلك من خلال توارث الأجيال وتعاقبها.

5-الثقافة مكتسبة:

حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة.

6-الثقافة مكتسبة:

من أهم خواص الثقافة خاصية التغير والتطور والاكْتساب والإضافة والإهمال، ذلك من خلال تغير الأزمان والأجيال والتقاء الثقافات عبر أعضاء المجتمعات المختلفة ثقافيا.

7-الثقافة تراكمية:

حيث تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها.

2-أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد العاملين حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون به.

أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فضلا عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا للثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة.

• ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين بحيث يستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم، ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد مؤسسة ثقافية مشابهة لثقافة المؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات.

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

في هذا الجزء قامت الباحثة لأغراض هذا البحث بتصنيف عنصر الثقافة التنظيمية وفق مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المؤسسة وذلك حسب الأبعاد الذاتية، البعد التنظيمي، البعد الإداري والبعد الإنساني، وفيما يلي إيضاح لمضمون كل بعد منها:

1- البعد التنظيمي: وتعرفه الباحثة بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك، واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة، وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2- البعد الإداري: تعرف الباحثة البعد الإداري بأنه كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

3- البعد الإنساني: يتناول هذا البعد أثر الثقافة التنظيمية داخل الإدارة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كميون ثقافي ومؤثر إنساني.

4- مكونات ثقافة المؤسسة:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية من أبرزها:

1- القيم التنظيمية Les valeurs organisationnelles:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في أماكن أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ

2- المعتقدات التنظيمية Les convictions organisationnelles:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية Les normes organisationnelles :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجهة للمرؤوسين.

4- التوقعات التنظيمية Les prédictions organisationnelles :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

5. الثقافة التنظيمية والسلوك:

" تعتبر الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكات المشتركة" (علي عبد الله: 2002، ص 262).

" فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى ويوحي بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغيرات إستراتيجية في المؤسسة" (يحيى عبد الحميد إبراهيم: 2001، ص 271).

6- القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية:

تعبّر الثقافة التنظيمية ذلك الانسجام في العلاقات الاجتماعية الايجابية للعمل كقدرة جماعية وتعزيز هذه القدرة الجماعية للفعل التنظيمي في تحويل المؤسسة من عدد من الأفراد المنعزلين، والمستقلين عن بعضهم البعض، والنمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني هذا من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

• " القيادة الإدارية تعد مقارنة تشير إلى حتمية داخل النسق الاجتماعي، هي حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، فمن الضروري إدخال تغيير في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد، وسلوكياتهم حتى تتواءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغيير، فمن أدبيات

القيادة الادارية هناك اعتراف واضح، بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغيير مثل ما نجده عند.....".

(Kilman 1985–Schein 1992–Bass 1998–Kotter 1998).

أوضح كوتر (Kotter) أنه يمكن للشخص، ومن خلال القيادة فقط، وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، وناقش شاين (Schein) هو الآخر وبشكل مطول، الوسائل التي يمكن من خلالها القادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، والاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدى به، وضمن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، ويعتقد كيلمان (Kilman) أن القيادة أساسية أثناء التغيير، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تحتاج إلى المتابعة كما يؤكد هذا الاتجاه باص (Bass) أن بقاء المنظمة يعتمد على التوجيه الثقافي التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة، ويرى

(Kotter and Hskett) أن من أكثر الأمور وضوحا في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، هو القيادة الإدارية في المستويات العليا، إذ القيادة تلهم التابعين، وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، بحيث يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، فالقيادة الناجحة لديها القدرة على إيصال رؤيتها التي تسمح للأفراد بالتحدي وتحفز الإدارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية...." : (www.swalif.net) (2010)

" يتضح من خلال ما سبق أن عملية التغيير الثقافي داخل النسق الاجتماعي من طرف القيادة الإدارية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما، للتحويل من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، حيث تغير النسق الفرعي للثقافة التنظيمية هو السمة المميزة لتطوير المنظمات، في دور يدفع ويعزز من طرف القيادة الإدارية لتطوير القدرة الجماعية للعمل، في إطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية، وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة الثقافة التنظيمية...." (موسى اللوزي: 1999، ص 49).

1- السلوك القيادي:

القيادة بوجه عام هي: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم، ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم...." (هاشم زكي محمود: 1980، ص104).

• ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة القيادات العليا والقيادات الوسطى بوجه عام بحيث هي التي تمارس أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، ولديها الصلاحيات والسلطة، ويمثلها رؤساء المصالح الإدارية ومديرو المؤسسة العامة ومديرو الأجهزة، فان القيادة المقصودة، في هذه الدراسة تتمثل أو تعني العاملين في قمة المستوى الإداري في المؤسسة، والتركيز في هذه الدراسة حول القيادة بالتحديد "السلوك القيادي" الذي هو قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين.

" والمقصود بالسلوك القيادي: هو السلوك المميز لأعمال كل مصلحة من مصالح المؤسسة والتي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لها " (النمر سعود بن محمد وآخرون: 1997، ص 173).

2- البعد الاجتماعي للقائد:

إن هذا البعد مؤشر لدرجة استجابة القائد لجماعة العمل وحاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة، ووجود علاقات، وظيفته تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وهذا ما حاولت الباحثة التعرف عليه من خلال العناصر الخاصة بهذا البعد والتعرف على اتجاهات القيادات الإدارية حول تلك العلاقات بين المرؤوسين والقائد.

3- القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية:

تكمن فاعلية القيادة الإدارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي للمنظمة، ينتج هويته في العمل، ويميزه عن غيره.

إذا كانت نظريات القيادة الإدارية تناولت ظاهرة القيادة من حيث الخصائص، والمميزات الفردية للقائد، أو من حيث تفاعله مع الموقف أوفي علاقته مع مرؤوسيه، أو جانب أنماط

السلوك التي تعبر عنه، فإن التناول لظاهرة القيادة الإدارية يركز على الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي، الذي يحدث في إطار نسق ثقافي للمؤسسة.

" هذا النسق التفاعلي الذي يتم الاحتكام فيه إلى قواعد، وضوابط وروابط العلاقات الاجتماعية للسلوك والفعل الاجتماعي، كأنه يجري تفاوض وتساور داخل المؤسسة، باختيارات واعية للمؤسسة في طريقة العمل لمواجهة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق الهدف.

وعلى هذا الأساس يؤكد شين (Schein) على اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية، لا يمكن أن تدرس إلا في إطار ثقافي عملي...." (مصطفى عشوي: 1999، ص 271).

أي دراسة القيادة الإدارية في إطار كيان اجتماعي للمؤسسة، له خصائصه ومميزاته ومنتج للثقافة التنظيمية التي تعبر عن هويته.

"هذا يفرض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمؤسسة، ليس باعتباره وظيفة أو منصب ولكنها تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، والبيئة الاجتماعية للمؤسسة.."

(يحيى عبد الحميد إبراهيم: 2001، ص 160).

" ولأن الثقافة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة الإدارية، التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي، وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المؤسسة كقدرة جماعية، وذلك يربط جاليات إنسانية، وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي" (Reitter R et autres : 1991,P 39)

هذا ما يفرض وجود قيادة تحويلية، قادرة على إدارة العلاقات، والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تتطابق استراتيجياتها وأهدافها، ومع النسق الثقافي، لأن الثقافة التنظيمية التي تحوي أحداث ونجاحات وإخفاقات المؤسسة من خلال التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.(www.nogoce.org)

بهذا المعنى هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها الذين ينظمون الروابط الاجتماعية فيما بينهم لتصبح تفاعلات من خلال إنتاج مجموعة من الافتراضات، والقواعد والقيم وتطويرها بطريقة مشتركة، لتصبح تفاعلات مرجع للسلوك النموذجي داخل المنظمة يشترط أن تعبر عن تجربة جماعية، أوفي شكل ذاكرة مشتركة، كبرمجة فكرية جماعية للحلول بالنسبة

لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث المشترك الفاعل، في صياغة السلوك الفردي فيما بعد.

" وبما أن الثقافة التنظيمية مجموعة من السلوكيات الممارسة داخل المؤسسة، فإن الأفراد داخل النسق ينظمون بطريقة غير مباشرة لروابط وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا" (فيليب أنتكتون: 1996، ص 99).

فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المؤسسة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن يحتل تلك المكانة" (علي عبد الله: 2002، ص 12).

4- السلوك إعادة إنتاج ثقافي:

"يعتبر السلوك التنظيمي هو إعادة إنتاج ثقافي، فليس مرجعيته في هذه الدراسة الاستعدادات النفسية، بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم، هذه الأطر تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول، والطرق، والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم، وتوجهاتهم المتعددة، وحتى المتقاربة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أو العمل الجماعي المشترك، يعني هذا انصياح الفرد بالثقافة التنظيمية أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى مؤسسات مختلفة" (محمد الصيرفي: 2006، ص ص 96-98).

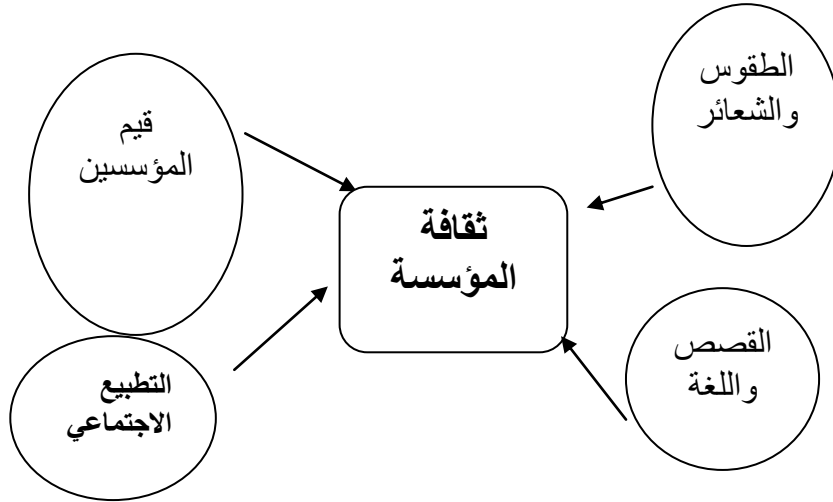
فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية، هذا الوعاء الثقافي الذي ينشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية، أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون إلغائها كليا.

" إن الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم وغير الملائم لدعم استقرار وتوازن النسق للمؤسسة" (مصطفى محمود أبوبكر: 2003، ص ص 381-382).

" وككيان اجتماعي مستقل عن وعي، ووجود أفراد، لأن إهمال النسق الثقافي كإطار مرجعي لسلوكات الأفراد، معناه لم يعد الكيان الاجتماعي كذلك، ويعوق حركة تطور المؤسسة، ويؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة، وإنما هي نتيجة خبرات وأزمات ونجاح وفشل، منذ فترة زمنية بعيدة، حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية" (محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 258).

ولأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسها.

- وكنتيجة لما قد ورد ذكره آنفا يمكن الوصول إلى أن التطبيع الاجتماعي هو أحد العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة، فهي بذلك تصبح عاملا محددًا لمستوى النضج والوعي الثقافي الذي يستمد روافده من القيم، والطقوس والشعائر، والقصص واللغة المهيمنة على الفلسفة البناء للمنظمة، والشكل الآتي يجسد جوهر هذه الفكرة المعلنة عن قوة ثقافة المؤسسة.



التطبيع الاجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين ثقافة قهرية في المؤسسة (نعمة عباس الخفاجي: 2009 ، ص133).

ثامنا: البيروقراطية في إدارة المؤسسة:

النموذج المثالي للبيروقراطي:

لقد كان "فيبر" في دراسته للبيروقراطية مهتما بتحليل التغيير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلا عن توضيح الخصائص أو المقومات

النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع.

"وعلى الرغم من أن "فيبر" لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، اهتم "فيبر" بالكفاءة، والقدرة والمعرفة في التنظيم، ولقد قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية، وهو النموذج المثالي.. (Jean Pierre Durand : 1994 P 377)

تعريفه:

"هو عبارة عن تصور عقلي، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات، أو خصائص معينة في الواقع.. (طلعت إبراهيم لطفي: 1993 ص 25).
بمعنى أنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية قد نجد لها نظيرا في الواقع مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي:

يتحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى الخصائص السابق ذكرها على الوجه الآتي:

1- إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر (مهنة) ويتضح ذلك من أن حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب، وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته، وجهده كله للعمل فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم عن طريق الاختبار، كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب بمعنى أن ولاء الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها.

2- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام، وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم اهانة الموظف أو مخالفة أوامره أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي، ويرى "فيبر" أن حصول الموظف على شهادة علمية هو شرط من شروط التوظيف يزيد في منحه هذه القيمة الاجتماعية.

3- يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلطة عليا.

4- يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة عادة، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عدد التقاعد.

5- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف، ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي. "كما نرى فان الموظف في التنظيم البيروقراطي مطالب بأداء المستويات الإدارية العليا وهو إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم ويتناول أجرا محددا لقاء قبوله التزامات وأعباء وظيفية من ناحية أخرى فأساس التقدم الوحيد أمامه هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد والإجراءات التي يحددها التنظيم وبالتالي نجد أنفسنا في مواجهة نموذج الآلة فالنظرية البيروقراطية كما رسمها " (ماكس فيبر) تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر فالإنسان آلة.

* ونخلص الى أن المتبع للتطور التاريخي لمراحل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يلحظ أنها وكباقي الدول النامية انتهت إلى وضعية سيئة في اقتصادها، بعد الفترة التي أعقبت الاستقلال، إذ أنها بدأت وبإمكانياتها المتواضعة جدا تخطو خطوات بطيئة، محاولة إعادة التوازن أو على الأقل الخروج تدريجيا من الأزمات المعقدة التي عرفتها للدخول في تنمية اقتصادية شاملة، فقامت بالعديد من الإصلاحات لبناء نفسها.

إلا أنه رغم الجهود التي بذلتها ومازالت، إلا أن بعض مؤسساتنا لم تصل بعد إلى الهدف الذي يمكنها وبكل جدارة من تعزيز مركزها التنافسي في خضم التحولات والتغيرات التي يعرفها العالم الاقتصادي.

الفصل الثالث:

التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

ثالثاً: أشكال التغيير التنظيمي

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي

خامساً: مراحل التغيير التنظيمي

سادساً: مصادر التغيير و مجالاته

سابعاً: أهداف برامج التغيير التنظيمي

ثامناً: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

تاسعاً: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي:

باعتبار أن المؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات-تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي عملية إبداعية تتفق والمتغيرات المتوقعة كما ونوعا وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

وتتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصناعية، مما يستوجب تبني توجهات حديثة تعتبر كمدخل للتغيير، كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الإنتاج بشكل يتصف بالتميز، كما أن المؤسسة الصناعية اليوم هي بحاجة ماسة الى إعادة هندسة وتخطيط تمكنها من مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، على المنظومة العمومية للاقتصاد بالجزائر اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة وبناءا على ما سبق ذكره سوف نركز في هذا الفصل على أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسة بداية من الخصائص، الأنواع والأشكال المراحل وإدارة التغيير ككل.

وتتميز عملية التغيير بعدد من المميزات، ومن أهمها ما يلي:

أولاً- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه» (ظاهر محمود كلالدة: 1997، ص 283).

(أ)-"ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 375).

فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، والدنيا إلى فناء، كما قال الرحمان في عروس القرآن "كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ، وَيَبْقَى وَجْهَ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَان" (الآية:26-27).

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم، حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناءً، فالعصر الذي تحيي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغيير...." (مصطفى كامل أبو العزم عطية: ص169).

وهذا التغيير أصبح كالمدمر العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها، بقوى وظروف بيئية، تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

(ب)- التغيير حركة تفأولية: أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

(ج)- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سريانه منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً، جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق (خليل محمد حسن الشماخ: 2000 ص:37).

لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً ويعتبروه رحلة لانهاية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير، لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(د) - التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة التنظيمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة (حنا نصر الله وآخرون: 1999، ص: 92).

ثانياً: « التغيير » الأنواع الأشكال والمراحل:

إنّ نجاح عملية التغيير يتطلب فهماً كاملاً لأنواع التغيير، وأشكاله، وكذلك لمراحله وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

1- أنواع التغيير التنظيمي:

يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير التنظيمي لا بد من التفرقة بينهما كما يلي:

أ- التغيير المخطط:

إنّ أحد طرق تعامل المنظمات مع القوى للبيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغييراتها، وقد ثبت عمليا أن المنظمات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغييرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المنظمات أكثر فعالية وكفاءة، هذه العملية يطلق عليها مسمى "التغيير المخطط"، بناء عليه فإن التغيير المخطط يتضمن توقعا للتغييرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المنظمات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمات ذاتها (علي شريف: 2003، ص 32).

وقد عرف "سكينز" التغيير المخطط بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة" (خليل محمد حسن الشماع وزميله، ص 370).

وعرفه عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق بن عوض الله بأنه: "التغيير الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته".

وعرفه أيضا زكي محمود هاشم بأنه: "محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة جهات خارجية متخصصة". (زكي محمود هاشم: 1984، ص: 222).

ومهما اختلفت هذه التعاريف إلا أنها تجمع على أن التغيير المخطط هو منظمي كونه يقع داخل المنظمات، ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات تحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها، ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك (عبد الكريم أحمد الخزامي: 1998، ص: 159).

وأنه نابع عن قصد "إرادي" ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفا، وأنه يتسم بالفعالية، قائم على الإبداع واقتحام مجالات جديدة.

إنّ المنظمات الناجحة في ظلال القرن الحادي والعشرين، سوف لن تكون سوى تلك المنظمات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المنظمات نحو خلق المستقبل، التي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته، هؤلاء القادة فعلا القادة المستقبليون أو صناع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يعملون على جعل تلك الرغبات حقيقة واقعة، الذين يقومون بالانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطويل، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد من المشاكل والتعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب المنظمات من الأهداف الطويلة الأمد بدلا من الاكتفاء بمعالجة المشاكل الفورية، والحرص - بصورة دائمة - على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغييرها، بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازنا صحيحا تجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة.

2- التغيير العشوائي:

على العكس من التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، بل حتى هذه التغييرات بالفعل تتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية، حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات، والتغيير الذي تعتمده هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهديداتها هو المسمى بـ: "التغيير العشوائي"، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه: "التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف".

إنّ التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي، تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

إن الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتنفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالبا ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى قوتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها، لذلك فإن مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل لسببين رئيسيين:

أولهما: أن المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعد النظر والتخطيط الاستراتيجي، للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

ثانيهما: عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح.

وبمقارنة بسيطة بين نوعي التغيير المخطط والتغيير العشوائي، نجد أن التغيير المخطط هو أفضل نوع في إحداث التغيير لأنه يقوم بوضع الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي، تتخذ الإدارة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة إذا كان هناك رغبة بعدم حدوثه، فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة، لأنه هدم والهدم أمره سهل وبسيط، خصوصا في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، أو تعاني صفوفها من التراكمات، والتوترات السلبية الكامنة أو المحدودة، لذلك فإن مجرد الدعوة إليه، والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأوامر، والانتهاك بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب، ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورة التغيير وضرورة العمل عليه.

لذلك فإنه إذا تم الإعداد المناسب له، فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين، في أي منظمة كانوا، وعلى أي صعيد عملوا.

3 التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

4- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لا يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال: قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة، ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

1 التغيير السريع والتغيير التدريجي:

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

ثالثا: أشكال التغيير التنظيمي:

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما

يلي:

1. حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ- التغيير الجذري الشامل: هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، فكما أنه تغيير راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري، لذا يطلق عليه أيضاً مسمى: "التغيير الثوري" لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييراً سريعاً، من أمثله نذكر:

☞ إعادة الهندسة: تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء، ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.

(محمد سعيد سلطان: 2002، ص: 461)

ب- التغيير الجزئي التدريجي: هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة.

من أمثلة ذلك نذكر:

☞ التطوير التنظيمي: هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية لتنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضاً باسم: "التنمية التنظيمية" (صلاح الدين محمد عبد الباقي: ص 362).

☞ التطوير الإداري: هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً..، لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين (راوية حسن: 2000، ص181). وفقاً لتغيير مخطط وهادف له بطريقة علمية، ويعرف أيضاً باسم "التنمية الإدارية"، وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل. (الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص209).

☞ التدريب: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية (مصطفى نجيب شاوش: 1996، ص231-232).

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

2. حسب الشكل القانوني:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي:

أ- التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص:

وهو ما يطلق عليه بمصطلح "الخصخصة" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحت على الإصلاح الجذري اقتصاديا مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، تعتبر الخصخصة جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص (أنطوان الناشر: 2000، ص9).

ب- التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص إلى الملكية الحكومية:

سواء بالحراسة أو التأميم والحراسة نمط من أنماط التغيير القصري أو الاضطراري ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقا لقرار من المدعي الاشتراكي، أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، ومن السهل تأميم المنظمات (بجرة قلم من القوانين) ويمقتضاها تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة)، أما في الخصخصة فان تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات، خاصة بعد أن تردت الكفاءة، وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

ج- "التغيير في ملكية المنظمة ن خلال الاندماج أو الاستحواذ: تدعو التغييرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلاً من التنافس، والتطاحن" (فريد النجار: 1999، ص30).

"لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة" (مرجع سبق ذكره: ص14).

فظهر ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الإستراتيجية شيوعا ما يسمى ب: الاندماج والاستحواذ، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه: " اتحاد

مصالح بين منطمتين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منطمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي، أو سيطرة كاملة أو جزئية، وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي" (طارق عبد العال حماد: 2002، ص5).

" أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللإرادي يطلق عليه أحيانا الاندماج العدوانى خارج الخطوط التقليدية، ويحدث عندما تسيطر إدارة منظمة قوية وناجحة على مقدرات منظمة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها، والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

3. حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

☞ **التغيير المتعمد International Change**: يكون التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

☞ **التغيير المفروض Obligatory Change**: "في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية" (رينتشارد هال: ص422).
"أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث" (مرجع سبق ذكره: ص 422).

☞ **التغيير التكيفي Adaptable Change**: هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية، وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من

المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ- التطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.

ج- لمواجهة موقف استثنائي.

د- للاستفادة من فرص مواتية.

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء تغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير.

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلية:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل مع سواء التعامل الايجابي بالتكليف، 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- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال ما يلي:

أ- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

"يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة، ومواقف مع متغيرات غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح" (زيد منير عبوي: 2006 ص 25).

5-زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

أ-اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف والفاقد والضائع.....الخ ومعالجتها.

ب-معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

• أهمية التغيير التنظيمي:

تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف والمسلكيات السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية وجزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية والمعنوية، بحيث يتم الانتقال من وضع لأخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية والانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع والإبداع الإنساني عموما، والتحول من مجتمعات مستهلكة تكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة ومبدعة.

واقتراداء الدول النامية بالنماذج الغربية أو الدول المتقدمة عموما هو أسهل الطرق لتحقيق التنمية وإدخال التغيير على أنظمتها، ولكن التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها، أو تتحول إلى وضع التبعية.

وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدولة، والانطلاق من القيم الأساسية وإتباع المراحل التي مرت بها الدول_المتقدمة في تطورها، وبالتالي (لا يوجد نمط مثالي للتغيير) وصولا للتنمية والتطور بحيث يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في أي مجتمع، كما أن المحاكاة العمياء هي العائق الأكبر أمام التنمية الشاملة، فالتنمية مفهوم ديناميكي يرتبط بالأبعاد الحضارية والتاريخية لكل مجتمع وما فيه من خصوصيات.

2- التغيير والتكيف داخل المؤسسة:

يمكن تطبيق التغيير بصورة جماعية على المؤسسة باعتبارها مجموعة منظمة، ومنه فإن التغيير يمس كل أو بعض أجزاء التنظيم التي تتفاعل فيما بينها.

"وانطلاقا من النظرية العامة للنظم، فإن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد تشكلت عن قصد لتحقيق هدف معين يتلاءم أو يتوافق مع البيئة المحيطة بالمؤسسة" (Gareth Morgan : 1989, P : 39)

كما تعتبر كذلك-المؤسسة- نظام يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بشبكة من العلاقات، ويعتبر المحيط بدوره نظاما يشملها وترابطهما علاقة تفاعل، إن أي تغيير في نظام فرعي لديه انعكاسات على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة، لتطوير وتنمية حوافز عمالها وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

يعود التغيير في المؤسسة إلى عدة حقائق منها:

- أوجه شكلية أو عناصر أساسية.

- عناصر كانت ثابتة أو عناصر ديناميكية.
 - عناصر ملموسة أو عناصر غير ملموسة.
 - عناصر دقيقة أو عناصر عرضية أو عناصر ثابتة إلى حد ما.
 - أشياء أو أشخاص (عناصر النظام) أو تدفقات (الروابط ما بين عناصر النظام).
- "إن التغيير في المؤسسة يترجم اختلافا بين وضعية المؤسسة في اللحظة، ووضعية نفس المؤسسة في اللحظة، كما يتخذ التغيير أبعادا متعددة، كون الجوانب التنظيمية، التقنية، الاقتصادية التي يمسه غالبا ما تكون متداخلة فيما بينها مما يجعل من التغيير يشبه المرض المعدي إذا أصاب جزءا انتقل إلى باقي أجزاء المؤسسة" (A.Bartoli- Philippe Hermel :1986, P : 24-27)

"إن التطورات الحالية جد معقدة وديناميكية ذات درجات متفاوتة، حاولنا عدها انطلاقا من تقسيم يعتمد على التفاعلات الداخلية القوية فيما بين مختلف هذه التغييرات وبالأخص على الصعيد السيكولوجي والاجتماعي والثقافي" (علي الشريف: 2000، ص 111).

1-التطورات السيكولوجية: وتخص الاهتمامات الجديدة للإنسان كنوعية المعيشة المتعلقة بطبيعة الحال بتطور الكفاءات أو المستويات التعليمية ومستويات المعيشة.

2-التطورات الثقافية: وترتبط بتطور المعارف والمبادلات ووسائل الاتصالات وتترجم بالتحول أو التغيير في القيم و الذهنيات التقليدية.

3-التطورات الاجتماعية: تفسر بتطور القواعد وإنما العيش، أي التطورات التقليدية للنشاط.

4-التطورات التكنولوجية: خاصة مع دخول الإعلام الآلي والرجل الآلي ومفهوم الإنتاج بمساعدة الحاسوب.

5- وهي تعتبر أكبر فترة للاضطرابات التكنولوجية.

6- التطورات الاقتصادية: وتنتج عن تطور المركز والذوبان والبروز الخطير للاختلالات الدولية وغيرها مما تشكل بدورها مؤشرات لأزمة عامة.

تعرض هذه التطورات نقطة مهمة وهي كون هذه الأخيرة تتميز ببروز البعد الإنساني مما يترجم بوضوح أكثر المشاكل الاجتماعية.

تتلخص الأبعاد الإنسانية في الحاجة الكلاسيكية للأمن، والبحث المتزايد عن نمو وازدهار الأفراد وكذا حرية التعبير، هذا على مستوى التطورات السيكولوجية والثقافية، أما على مستوى التطورات الاجتماعية تبرز معنى (المسؤولية الاجتماعية) للفرد في المؤسسة اتجاه الجانب غير الرسمي والحرية الفردية.

كما أصبحت طبيعة الوظائف تستدعي الاهتمام بالنتائج الاجتماعية، فمعيار تلاؤم الموارد البشرية بدرجة انتقائية لم يؤخذ بعين الاعتبار على مستوى التطورات التكنولوجية.

خامسا: مراحل التغيير التنظيمي:

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو: Kurt Lewin، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

- ❖ مرحلة الإذابة Unfreezing Stage
- ❖ مرحلة التغيير Changing Stage
- ❖ مرحلة التجميد Refreezing Stage
- ❖ مرحلة تنفيذ التغيير
- ❖ مرحلة تقييم التغيير

أولا. مرحلة الإذابة:

هي أهم مراحل التغيير: " لأنها تتعلق بحالة النظام (المنظمة)، وبمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/النفسي للتغيير" (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 361).

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ولا يمكن للمنظمة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي: (أحمد ماهر، ص 437-438).

- ✓ منع أي مدعيات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- ✓ انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- ✓ إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
- ✓ نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

✓ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

✓ إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

ثانياً. مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ولهذا، فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم.

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

"وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر لفين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير،

الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات...." (راوية حسن: 2002، ص349).

"ومن الضروري، بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ..." (منال طلعت محمود: 2003، ص:308).

ثالثا. مرحلة التجميد:

"كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته..." (أحمد ماهر: ص 442).

"إذ أنه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جدا إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة...." (محمد قاسم القريوتي: 2000، ص264).

كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

رابعاً: مرحلة تنفيذ التغيير:

"عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير مديرين أو مسيرين، مراقبين.

وأخيراً العمال المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير..." (أحمد ماهر: ص 87-89).

خامساً: مرحلة تقييم التغيير:

لكي تتجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:

"-معايير داخلية: تتعلق بأساس برنامج التغيير.

-معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير.

-معايير متعلقة برد فعل المشاركين: حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به...." (محمد الصريفي: 2007، ص 112).

سادسا: مصادر التغيير ومجالاته:

اختلفت الآراء حول مصدر التغيير بحيث أن "هناك من يرى أنه ينبع من عدة مصادر أهمها المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة" (S Raynal :2000 , P 8)

ورغم تعدد القوى الدافعة للتغيير، فإنه يمكن تصنيف هذه القوى أو المصادر إلى نوعين رئيسيين هما المصادر الداخلية والخارجية.

1-مصادر التغيير:

أ-المصادر الداخلية للتغيير: وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المؤسسة ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي:

- "تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني في الأرباح" (عبد السلام مخلوفي وآخرون: 2005 ص 67).
- "انخفاض مستوى الأداء التنظيمي" (أحمد المصري: 1995، ص 13).
- الصراع (Conflict) ومدى الولاء للمؤسسة.
- "تطور المؤسسة (زيادة النشاطات) ونظرة المسير (للمستقبل)" (F .Aliouch : 2005,P 45)
- زيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003)

ب- المصادر الخارجية للتغيير: "تداخلت رؤية الباحثين والمختصين حول المصادر الخارجية للتغيير بحيث أنهم لاحظوا أن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الخارجية على مجموع قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن تحديدها فيما يلي:" (ثابت إدريس عبد الرحمن: 2003، ص 363).

• القوى السياسية: "تغيير السياسة العامة للدولة مثلا الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر" (دوجلاس ك. سميث ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، 2001، 23).

أو تغيير الساسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية.

• القوى التشريعية: "تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور أو تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين أو الدفاع عن حقوق المستهلك أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي" (إسماعيل السيد: 1998، ص 102).

• القوى الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين، أوفي العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة.

• القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمة كفرصة إمكانية العمل من البيت أو ما يعرف ب الإدارة عن بعد، وأيضا جهاز الهاتف القادر على الترجمة الفورية بين شخصين يتكلمان بلغتين مختلفتين..... الخ

• القوى الاقتصادية: مثل التضخم، تغير أسعار التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج أو الاتجاه نحو الخصخصة.

- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.
 - نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن المؤسسات التي تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تمتلك القدرة على استقبال مؤشرات وملامح التغيير وإعطائها الاهتمام الكافي تختلف ولا تلتحق بالركب وتتهار.
- "لذلك أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو الخلاف بعينه" (منور أوسيرير وآخر: 2005، ص 95).

2-مجالات التغيير:

هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة إحداث التغييرات فيها، وتتمثل فيما يلي:

أ-الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب-السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد أعمال جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ج-الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة وترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

د-الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة

غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير الهيكل بالنسبة لأي مؤسسة بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أدمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

هـ-التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور الحاجة إلى تغيير الأدوات والأساليب في المؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

و-الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المؤسسة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم "كمحاولة تكوين قيم ايجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية والاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال" (جمال لعويسات: 2003، ص 56).

سابعا: أهداف برامج التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي:

1-زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- 2-زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- 3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتكم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- 6-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- 7-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- 8-مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

ثامنا: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة:

أصبحت عملية التغيير داخل مؤسسات الأعمال مع الوقت عملية مخططة ومنظمة ومدروسة لأن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، ومن هذا السياق سنتعرض إلى مفهوم إدارة التغيير وخصائصها، مراحلها وأخيرا أساليب إدارة التغيير.

1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

إذ كان للتغيير أهداف ودوافع، ففي المقابل توجد قوى ترفض وتقاوم التغيير وقد تسبب المقاومة الشديدة فشله، والسبيل الوحيد للتخفيف من هذه المقاومة هو عمل المؤسسة على إدارة التغيير وفقا لخطوات معينة وبتطبيق استراتيجيات مناسبة، فإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير وفق خطوات حدوثه ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

ويعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت من خلال العقدين الآخرين مع القرن العشرين، وهي ما تزال طور البناء والتبلور حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق والغرب، ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية.

ودراسة المحيط من القواعد والمسلمات الجوهرية في أنشطة المؤسسة، لأنها هي التي تجدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الإستراتيجية الأفضل للتغيير، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار وتوقع ما سينتج بعد ذلك وكيف يتم معالجته، وكل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط والتمكن من الاستمرار والمنافسة.

"لذلك كانت إدارة التغيير باعتبارها عملا مستمرا يهدف لزيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير"

(- أحمد ماهر: ص 87 - 89).

-تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل، والمتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها لماذا التغيير (Why) ؟ من يقوم بالتغيير (Who) ؟ متى يتم التغيير (When) ؟ كيف يتم التغيير (How) ؟ ما هي مجالات التغيير وما هي الوسائل والأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير؟.

"إدارة التغيير تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث" (محمد الصيرفي: 2007، ص 112).

ومن هذا المنطلق فان إدارة التغيير هي: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه...." (Robert Heller : 1999 ,p: 42)

يمكن تعريف إدارة التغيير أيضا على أنها: العملية من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المؤسسة.

2- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1-الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة مؤسسة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2-الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

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

4-الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

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

6-الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7-الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو من اختلالات في المؤسسة.

8-الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

3- مراحل إدارة التغيير وأساليبها:

1- مراحل إدارة التغيير:

تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسيرين -قبل الشروع في إدارة التغيير- هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التجديدات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير ، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها وتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة إلي تتطلبها إدارة التغيير وهي كما يلي:

أولاً- فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء

"التغيرات الخارجية من خلال جمع ومعالجة المعلومات" (نظام الإعلام الاستراتيجي)

(LAMIRI Abdelhak : 2003, P 47).

ثانياً- فترة رد الفعل: تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير، فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، وهناك أيضاً الإدارة النائمة ليس لها نظام للترصد واليقظة.....الخ.

ثالثا-فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل، تنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

خامسا-فترة التأثير: في هذه الفترة التي يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.

2- أساليب إدارة التغيير:

"أصبح عالم اليوم يتغير في كل شيء، حيث تتحول الأسواق وتتطور في تقنياتها ويتضاعف المتنافسون، وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، انتهى الزمن الذي كانت فيه مؤسسات الأعمال تعمل في استقرار" (عادل حرحوش صالح المبرجي: 2001، ص 33).

"ليس من غير الصحيح أننا نعيش في عصر أصبحت فيه التغييرات الهائلة في الإنتاجية، والتقنية والعلامة التجارية والصورة والسمعة؟" (كولين كارنال: ت. م سرور علي إبراهيم سرور، 2004، ص 33).

تتحرك مؤسسات الأعمال اليوم لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور لصالحها باستغلال فرص قوى التغيير وتجنب التهديدات أو التقليل منها، ومن خلال إحداث التغيير وإدارته بكفاءة وفعالية، وعموما تستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

أولا- الأسلوب الدفاعي:

ويتمثل هذا الأسلوب في الغالب في محاولة سد ثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أولا تملك شجاعة الإقدام عليه لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء مع خسائر أقل.

يتم هذا الأسلوب بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

حيث يعتمد من طرف المنظمات المنفعة ويسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة حيث يتم معالجة أزمة معينة، يعد أن تظهر أعراضها الأولى ثم يتم تفكيكها معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقيعية أو الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير.

ثانيا- الأسلوب الهجومي:

هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية (الاستباقية) لمنه التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه، ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات المتوقع حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية، وهو أسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر، حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها من خلال إدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة مستمرة.

* وبذلك يظهر الفرق الجوهرية بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي، فالأول يعتمد على الترقيع لإعادة الأمور إلى نصابها، وغالبا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الثاني يدرس الصحيح ويقبله ويتجنب الفاسد، وبذلك فهو يعد الأحدث والأفضل لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

من المشكلات التي تواجه التغيير:

1-التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد ورغباتهم وتنبؤ هذه المشكلة في كيفية توحيد الاحتياجات والرغبات.

2-الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	التعليم والتبليغ
مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ الوقت أطول ومكلف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	عند وجود مقاومة بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم
قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون	طريقة سهلة نسبيا	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	التفاوض والاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية	خل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المنافرة والاستقطاب
يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة	سريع على كافة أنواع المقاومة	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	الترهيب الصريح والضمني

الشكل رقم 6 (D .Weiss Dimitri et autres : 2000 , P 234).

3- أهم برامج إدارة التغيير:

أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات الحديثة البحث عن الوسائل والسبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها، ورفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات، وفي سبيل تحقيق ذلك كان لابد من تطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة والتي من بينها: تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية، إعادة الهندسة الإدارية، التحليل الإداري، الخوصصة وإعادة الهيكلة، وسيتم التعرض إلى إحدى هذه المداخل، بالتدرج:

1- إعادة الهيكلة المالية: وتشتمل إعادة هيكلة المالية على ما يلي:

-إعادة هيكلة رأس المال: وهي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته من أجل أداء مالي وربحية أفضل.

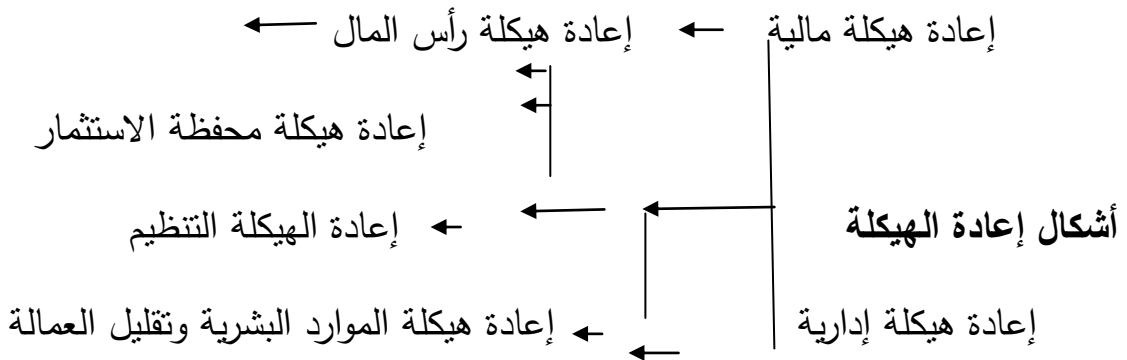
-إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغييرات في استثمارات وأصول ثابتة ومتداولة لغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل.

2-إعادة الهيكلة الإدارية: تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية والتنظيمية، وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري والتنظيمي وتحديد الحجم الأمثل للعاملين واستخدام أفضل للموارد البشرية، وهي بذلك تشمل ما يلي:

-إعادة الهيكلة التنظيمية: وهي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء أفضل للوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الأقسام، ومن أمثلتها إلغاء أقسام ووحدات تنظيمية، ودمج وحدات إلى وحدات أخرى، إعادة النظر في المستويات الإدارية.

-إعادة هيكلة الموارد البشرية: وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمؤسسة حيث تشمل على عدة ممارسات كإعادة تصميم الوظائف، وإعادة هيكلة الموارد البشرية مفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم تقليل العمالة، والشكل التالي يبين مختلف أشكال عملية الهيكلة:

شكل: يبين مختلف أشكال عملية إعادة الهيكلة:



المصدر: (مرجع سابق: ص 113)

تاسعا: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي:

"يعتبر العامل البشري داخل المؤسسة مهم جدا في دفع التغيير، ومثلما له أهمية في دفع التغيير له كذلك تأثير مهم في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير، ويقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي....." (نفس المرجع: ص 525).

فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته بالدرجة، ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر اليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل المأثرة فيه، وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغيير في عدة احتمالات.

نوع الاستجابة:

التغيير المقترح:

- المقاومة علنا

"-الفاعل يدرك أن التغيير ضار وهدام

-المقاومة سرا

- الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه

- الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له -احتمال التغيير أو الحذر منه

- الفاعل يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق أعلى درجة من النجاح - مشاركة في إحداثه ونجاحه" (فؤاد القاضي: 1997، ص 267).

*ما يمكن أن نستخلصه في هذا الصدد هو أن المقاومة للتغيير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها، أن عدم الوضوح يمكن كذلك سببا في إعاقة عملية التغيير.

وهذا ما يجعلنا نتعرض إلى مفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المؤسسات التي تعيش حالة التغيير، ثم نتطرق إلى الأسباب لمقاومة التغيير.

1- تعريف مقاومة التغيير:

" المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل....." (بومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة: 2005، ص 97).

وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين.

"من بينهم الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لأن ذلك يؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانزمات الدفاع التقليدية لديه، حيث يمكن أن نسبب للآخرين ما نحس به نحن كشعور بالذنب مثلا، أو إتباع سلوك الطفل المدلل والتظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة وبعبارة أخرى هناك آلاف الطرق للتهرب من الواقع" (الهادي بوقلقول: 2005، ص 70).

من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة...". (عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي: 2005، ص 70).

"هناك إذن اتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط كما ذكرنا سابقا وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير

هو مقاومته في البداية بقوة لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة" (جمال الدين لعويسات: 2003، ص 60).

وفي هذا السياق يقول داريل كونر (Daryl Conner) مؤسس ورئيس مركز تطور المؤسسات والمنظمات وصاحب كتاب الإدارة على إيقاع التغيير Management the speed of change

"إننا لا نقاوم للأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة، وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون نتائجها السلبية وتأثيراته، انه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد..." (طارق السويدان: 2006، ص 33).

3 الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير:

كل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه والإدراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي حتما إلى ظهور ردود فعل دفاعية، فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع إجراء تعديلات وتصحيحات تسمح له بالتكيف مع بيئته، لهذا فعلى القائم بالتغيير إعطاء نوع من المرونة للإصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن نلفت منه، فمقاومة التغيير استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساسا عدة أسباب.

" فكل المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات أو أنظمة المعلومات في التنظيم أو المكان الجغرافي....الخ، فالتغييرات مهمة جدا لإعطاء المؤسسة القوة والقدرة على التكيف"

(MADERS Henri Pierre : 2000, P 34)

"لكن غياب سيرورة منهجية في إدخال هذه التغييرات بسبب مقاومة قوية لها من طرف النقابة وبعض الإطارات جماعة من العمال...الخ"

(BOUKRIF Moussa et MEZIENI Moustafa : 2004, P45)

إذ يوجد العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة، "فطبقا لمعظم التقديرات فان ما نسبته 50-70 % من مبادرات التغيير في المؤسسات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين: ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات أن نسب النجاح التي حققها بين 1000 شركة، كانت أقل من 5 % وربما وصلت إلى حد 20 %..." (طارق سويدان: 2006، ص 11).

"ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أي عدم استجابة الأشخاص للتغييرات، فعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل-كما ذكرنا سابقا-والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية..." (جيمس أوتول: 1996، ص 76).

1-أسباب اقتصادية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-الخوف من تحقيق الخسائر المادية بحيث إذا تضمن التغيير تحقيق مكاسب مادية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.

-الخوف من تخفيض الأجور.

-التخوف من رفع معدلات الإنتاج وتخفيض المكافآت والحوافز.

-التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة الأجر.

"تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم (قبل التغيير) بالمقاومة اذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية (توزيع الأرباح بالتساوي) (مصطفى عشوي: 1999، 224).

2- أسباب اجتماعية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-التغيير في العلاقات والروابط الشخصية: فان أي تعديلات أو تصحيحات من الناحية الفنية قد يؤدي إلى تغير في الارتباطات والعلاقات الشخصية مما يؤدي إلى ظهور نوع من المقاومة لذلك.

-فقدان النفوذ والمركز: إن عمليات التغيير يمكن أن تمس بعض المناصب داخل التنظيم لهذا فعدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين المستويات يمكن أن يؤدي إلى ظهور الرفض.

"-الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل.

-الاستياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير.

-النظر إلى التغيير على أنه في صالح المسؤولين أكثر مما هو في صالح العمل أو الصالح العام... " (كيث ديفيز: 1974، ص 220)

3- أسباب شخصية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

-العادات: لكل فرد عادات وسلوكات خاص به من الصعب تغييرها، ولهذا فعند ظهور التغيير يقع التصادم بين العادات المكتتبية والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد.

-الخوف من المجهول: الكثير من الفاعلين يتجهون إلى رفض الجديد، لأن النتائج يمكن أن تكون غير واضحة غير مؤكدة لهم، فبالنسبة لهم فالاحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث على المجهول.

-التجارب السابقة: لها أثر كبير على قبول الفاعل للتغيير، فإذا ما حدث أن الفاعل لم يكن موافقا أولم يستفد من إحداث تغيير سابق، فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته، فتتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية.

"-العناء الشخصي من التغيير: من الصعب تغيير عادات واتجاهات الفاعل داخل التنظيم فكل عادة أصلية لها عادة أصلية لها عادات فرعية يصعب التحرر منها...

-سوء الفهم وغياب الثقة أو نقصها والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير...."(Alain Beoufils et autres: 1995, P 229)

3- أشكال مقاومة التغيير:

تختلف وجهات النظر الفاعلين للتغيير وكذا أشكال مقاومتهم له ويمكننا تلخيص هذه الأشكال فيما يلي:

1- النمط الطبيعي لمقاومة التغيير: تنشأ المقاومة كنتيجة طبيعية لظهور التغيير (الجديد) واختلاف الوضعية، هذا راجع إلى مجموعة عوامل هي:

-الفاعلين داخل التنظيم بحاجة لوقت وجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة التي يتطلبها التغيير.

-التعذر بضخامة التكاليف الاقتصادية وحتى الاجتماعية للتغيير والخوف من نتائجها على الفاعل والجماعة.

-مدى قناعة الفاعلين داخل التنظيم بضرورة وفائدة أي تغيير داخلي.

لكن يمكن أن يكون التغيير ملائما ونافعا للأفراد في المدى الطويل بشرط تحملهم للجهد والعناء للتأقلم مع المواقف التي يتطلبها على المدى القصير.

2- النمط السلوكي والانفعالي: هذا النمط من المقاومة يعتمد على أسباب سلوكية وانفعالية: كالخوف اللاشعوري من نتائج التغيير، أو عدم الثقة في القائمين به، والذي يرجع أساسا لضعفهم وغياب القدرة على الإقناع عندهم مما يجعل الفاعلين يحسون بالأمن وتهديد الوضعية التي يعيشونها، وكثيرا يغفل قادة التغيير هذه المشاعر لدى الفاعلين إلا تبقى موجودة وقائمة وتتطلب القضاء عليها.

3- النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: إن هذا النمط من مقاومة التغيير يلعب دورا كبيرا في التأثير على مناخ العمل السائد، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة على نطاق جماعة العمل داخل التنظيم، والتي يحاول أفرادها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهور التغيير فإنهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وصدقاتهم فإذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلا الانغلاق والنظرة الضيقة له ومن ثمة مقاومته.

"باختصار فإن أشكال مقاومة التغيير تختلف من تنظيم إلى آخر، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكننا أن نتوقع الدعم الكامل للتغيير حتى في أفضل وضعيات العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، مباشرة أو مؤجلة، فقد يتخذ الفاعلين مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الاضطرابات والاحتياجات التباطؤ في الإنتاج اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعرضة الشديدة ولو بدون أسباب، أو الاستقالة.

-ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستترة تتمثل في افتقاد الولاء للتنظيم فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسي والتهاون، التماطل في التعلم، كثرة الغيابات التمارض وعدم الرضا.

-وهذه الظواهر سواء كانت علنية، ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداث التغيير ونتائجه لهذا فبمجرد ظهور غير تالي بعد فترة معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة وعنفًا....." (فؤاد القاضي: 1997، ص 286)

وقد لخص فؤاد القاضي الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغيير فيما يلي:

-الانسحاب النهائي من التنظيم، أو التغيب بسبب المرض.

-محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي، والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغيير.

-استخدام وسائل دفاعية كالعوانية، الإسقاط.

-الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم، المبادئ، الميولات، الرغبات الاجتماعية لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة، حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

4- العوامل التي ترفع من شدة المقاومة للتغيير:

يمكننا تلخيص العوامل التي تزيد من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير في النقاط التالية:

"1- مصدر التغيير:

إن أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج سوف يكون مثيرا للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم خاصة إذا لم يكن بناء على طلبهم، فهو يحمل في طياته معنى ضمني بأن الفاعلين لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، الشيء الذي يجعلهم يفسرون عملية التغيير وتطوير نظم العمل كنقد موجه لهم، وظروف عملهم، وسلوكهم الذي تعودوا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتتعدم مساعدتهم للقائمين به، والعكس إذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم... (بن زروق جمال: 2000، ص 42).

2- التنظيم غير الرسمي:

"يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في الرفع من درجة المقومة للتغيير عند الفاعلين خاصة المنتمين إليه، حيث يعتمد إلى خلق الشكوك عندهم حول زوايا الإدارة وبيبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية أهمها: ظاهرة تمركز السلطة، وعدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات التنظيم، قلة كذلك تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم إلى قواعده، ضعف أساليب القيادة والإشراف وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين، وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع زعماء التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم حول مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح سيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي....." (فؤاد القاضي: ص 286).

3- جماعات العمل:

يلاحظ أن مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعه، فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ من جهة أخرى أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة غالبا ما تكون أكبر من تأثيره على التفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه: فإذا كان بسيطا فانه يخلق معارضة بسيطة نسبيا، أما إذا كان كبيرا فان إمكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة والاختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذي يتعلق بهم كبيرة.

4-العوامل التي تقلص من مقاومة التغيير:

إن التنظيم مهما كان نوعه لا يحتوي فقط على العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، لكن هناك عوامل أخرى تقلص من ذلك، هذه العوامل من مهمة قادة التغيير توفيرها إذا كانوا يريدون نجاح مشاريعهم، لأنهم هم المعنيون بتوفير الظروف الملائمة لحسن سير العمل داخل مؤسساتهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:

1-إقامة جو من الثقة:

إن خلق الثقة داخل التنظيم تعتبر من أصعب وأهم أدوار المسؤولين والمسيرين، وللتمكن من ذلك يجب عليهم القيام لمجموعة من الإجراءات تتلخص فيما يلي:

-العمل على ترسيخ قيم وقواعد وإجراءات تشجع على الانفتاح والصراحة بين الإدارة والعمال.

-الإعلان عن الحقائق عن طريق الإعلام المتواصل (وضعية التنظيم وأهدافه) وهذا قبل الشروع في إحداث التغيير.

-الابتعاد عن السرية في العمل لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى ظهور الإشاعات والدعايات وإنصاف الحقائق، وافتراسات سوء النية، وتفسير وتأويل التصرفات بطريقة خاطئة.

-عدم التهرب من المسؤولية بادعاء عجز العمال عن فهم الحقائق، وعدم قدرتهم على فهم التغيير وإبعاده وأهدافه.

-إن خلق جو من الثقة عن طريق هذه الإجراءات يمكن مقارنته من المرحلة الأولى لمرحل إحداث التغيير عند (كورت لوين).

2- المشاركة في الإدارة:

إن مشاركة الفاعلين الحقيقية في كل ما تزعم الإدارة القيام به من تغييرات يسمح بتوضيح الحقائق ويساعد على تدعيم جو من الثقة والانفتاح، فالمشاركة من قبل التنظيم في عملية تشخيص المشاكل، ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد حلول لها تعتبر من العوامل الهامة لإزالة الغموض والتقليص من مقاومة التغيير ومن ثمة العمل على إنجاحه.

والمشاركة في الإدارة ليست تدخلا في أمورها، بل هي ميزة من مميزات التنظيمات المتفتحة والعصرية، وفي هذا الصدد يرى « Eric Trist »: « أن وجود المشاركة يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق النجاح في أي تنظيم يساير إلى حد كبير وبنجاح التغيير وما يتضمنه من مشاكل وعقبات كما أن للمشاركة تتيح للتنظيم قدرات كبيرة على التطور والابتكار.

4- إيضاح الحقائق الخاصة بالتغيير:

إن الميل لمقاومة الجديد ومعارضته والشعور بالخوف منه، والاختلاف حول إدراك أبعاده وأهدافه، والعداء نحو سلطة الإدارة هي ميولات طبيعية يجب أن تتوقعها هذه الأخيرة لذلك فعليها أن لا تكتفي فقط بإصدار الأوامر والتعليمات، وإحضار الفاعلين بما سيحدث فقط لأن ذلك لا يكفي لشرحه وتوضيح أهدافه، فمن حق الفاعل معرفة كل جديد يطرأ على عمله ويفهم أسبابه وأبعاده وأثاره بالنسبة له وهذا هو الطريق الأمثل لإشعاره بأهميته، وخلق الثقة والاطمئنان حول نية الإدارة والرفع من شعوره بالأمن داخل التنظيم، ولتحقيق كل هذا هناك بعض الأعمال التي يجب أن يقوم بها قادة التغيير وهي:

"-النزول إلى الميدان ومقابلة العمال والتقرب منهم.

-فتح قنوات الاتصال، وباب المناقشة والحوار والتعليق والاستفسار.

-تخصيص فضاءات ووسائل للحوار بين الإدارة والعمال لكي تستطيع الإدارة معرفة أماكن الغموض والشكوك والمخاوف عند العمال من خلال إعطائهم الفرصة للفهم والإجابة

على تساؤلاتهم واستفساراتهم وآرائهم، وهذا ما يعزز عندهم الشعور بالأمن تجاه التغيير فتنخفض مقاومتهم له.

-الاهتمام برؤساء العمال لأنهم يمثلون حلقة اتصال هامة بين الإدارة والعمال، فتعاونهم يؤدي إلى إنجاح التغيير، لأن لهم القدرة على سد الهفوات التي تظهر في عملية التغيير في أول حدوثه، لهذا فلا بد من إعلامهم وتزويدهم بكل البيانات حول التغيير من مركزهم الأدبي عند العمال...." (T.Peters et R.Waterman : 1983, p 321).

5- صيانة العلاقات داخل المؤسسة:

كل التغيير داخل المؤسسة له جانبان: أحدهما فني يتعلق بالتعديلات التي أجريت على نظام العمل الطبيعي، وجانب اجتماعي يتمثل في تغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستمرة والتي تعود عليها الفاعل داخل التنظيم ويرى « Lawrence » في هذا الصدد: أن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفني للتغيير، ولكنهم يقاومون الجانب الاجتماعي له، أي التغييرات في علاقاتهم وارتباطاتهم الإنسانية إلى تصاحب عادة التغيير الفني" لهذا فان مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة والمحافظة عليها بدلا من العمل ضدها تتيح فرصة أفضل لنجاح التغيير وقبوله من طرف العمال.

6- التدرج في إحداث التغيير:

من الأفضل على القائمين بالتغيير التركيز في إحداثه على الأولويات والمشاكل الهامة التي تتطلبها ضروريات التكيف مع الضغوط البيئية المحيطة، ومن ثمة تطوير الأوضاع القائمة نحو الأفضل وهذا يسمح بالتأقلم معه تدريجيا، لأن التغييرات الشاملة والمفاجئة المتوالية الحدوث تؤدي إلى ظهور ضغط على الفاعلين جراء تغيير الأوضاع القائمة بسرعة مما ينتج عنه نتائج عكسية.

من خلال إبراز العوامل التي تقلص من شدة المقاومة للتغيير داخل التنظيم برزت لنا أهمية ودور الاتصال التنظيمي في فهم العمال وتقلبهم للتغيير وعملهم على نجاحه.

➤ نستنتج من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل أن يتضح جليا أهمية عملية التغيير بالنسبة للمؤسسات ومدى تأثير التوافق بين التغييرات الداخلية للمؤسسة والتغييرات في المحيط الخارجي لحياة المؤسسة، لأن المؤسسات لا تستطيع تقديم سلع وخدمات أكثر تنافسية تزول بكل سهولة من السوق. كما يتعذر موضوع التغيير من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء لما له من أثر مهم على الأفراد والهيكل والاستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمنظمات والتكنولوجيات المطبقة.

إضافة إلى ذلك يمكن القول أنه ورغم اعتبار التغيير حالة طبيعية وضرورية لكل المؤسسات من جهة، ورغم تعقد وصعوبة عملية التغيير من جهة أخرى، خاصة من خلال إبداء مقاومة صريحة أو ضمنية لمبادرات التغيير التي لا تحافظ على المصالح والمنافع الفردية فانه وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر على غرار باقي دول العالم وما أفرزته من أشكال وصيغ وأساليب في تنظيم المجتمع للتكفل وبانشغالاته وعلى ضوء دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، فان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولن يأتي ذلك من دعم برامج تأهيلها من أجل تطوير تنافسية وترقية منتوجها إلى مستوى المواصفات التقنية العالية، وهذا يتطلب تطوير التشاور مع جميع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين، حول النظرة المستقبلية المنسجمة مع نموذج التنمية الاقتصادية وعصرنتها والسير قدمها في إصلاح وتحديث وتأهيل كل المجالات ذات الصلة بمحيط المؤسسة وبيئتها، إذ أثبتت تجارب السنوات القليلة الأخيرة لأنه ومنذ الشروع في تطبيق برنامج التأهيل تبين أن الطموح أكبر بكثير من مما تحقق على أرض الواقع وهذا يعود بالدرجة الأولى ليس فقط إلى عدم التشخيص الدقيق والشامل لكل الجوانب في المؤسسة (التكنولوجيا، التنظيم، الوظائف، الثقافة...)، وإنما بالدرجة الأولى إلى تعثر أو بطء تأهيل بيئة

المؤسسة، حيث يعتبر الاهتمام بها شرطا ضروريا من أجل إعطاء الفرصة للمؤسسات الجزائرية الناجحة لمواجهة المنافسة المحلية والمنافسة الدولية الشرسة.

ونستنتج من خلال هذا الفصل أن من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المؤسسة، جميعهم واتفاقهم في محتواه وصيرورة تنفيذه وعملهم على بلوغه ولأهدافه، ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له ولآثاره عليهم وعلى المؤسسة، وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرين لأن الاتصال في المؤسسة لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة بل يتعدى ذلك إلى الشرح والتحسيس، كما يسهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه العمل وعلى توفير الشروط الجيدة لتأيينه، فهو يمثل حلقة الوصل بين المتغيرات المكونة للإدارة جميعها، ويرتكز التنظيم على ضرورة وضع إجراءات رسمية وغير رسمية وتعتمد عملية التنشيط عليه خاصة لقيادة التغيير والتحفيز، أما عملية المراقبة فان فعاليتها تتطلب وجود أدوات مثل النسق الإعلامي.

الفصل الرابع

دور الكفاءات المهنية كأساس للتغيير في المؤسسة.

أولاً: تعريف الكفاءة

ثانياً: أنواع الكفاءات

ثالثاً: مصادر الكفاءات

رابعاً: أبعاد الكفاءات و مستوياتها

خامساً: مؤشرات قياس الكفاءات

سادساً: تنمية الكفاءات.

سابعاً: نحو إدارة خلاقة للكفاءات في المؤسسة

ثامناً: طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

أولاً: تعريف الكفاية:

تتعدد أنواع الكفاءات بتعدد المجالات المستخدمة فيها فهناك الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية والمهنية... الخ، وتعد هذه الأخيرة أي الكفاءة المهنية من أبرز الأنواع الواجب توفرها في أي عامل للتغلب على المشاكل والعقبات والمشاكل التي تواجهه.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أنواع الكفاءات ودورها في التغيير التنظيمي.

1- التعريف اللغوي: ورد في لسان العرب لابن منظور أن الكفاية من كفى، يكفي: إذا قام بالأمر، **ففي الحديث الشريف:** "من قرأ الآيتين من آخر سورة البقرة في ليلة كفتاه"، أي أغنتاه عن قيام الليل.

ويقال استكفيته أمراً فكفانيه، أي طلبت منه القيام بأمر فأداه على الوجه الأكمل، وكفاك هذا الأمر أو الشيء أي حسبته، فقد ورد في الأثر: كفى بالمرء نبلاً أن تُعد معاييه، أي حسبته أن عيوبه قليلة.

أمّا في منجد اللغة والأعلام، فالكفاية من كفى، يكفي كفاية... الشيء، إذا حصل به الاستغناء عن سواه فهو كاف، **قال تعالى:** "وأرسلناك للناس رسولا وكفى بالله شهيداً" سورة النساء، الآية 79، أي أنّ شهادة الله تعالى تُغني عن سواه.

ويقال كفاني هذا المال، بمعنى لم أحتج إلى غيره، وكفاني العدو، حماني منه، وكفاني مشقة السفر، أي قام مقامي فلم أحتج إلى السفر، **ومنه قوله تعالى:** "...وكفى الله المؤمنين القتال" سورة الأحزاب، الآية 25، أي لم يحتاجوا إلى منازلهم حتى يجلوهم عن بلادهم، بل كفى الله وحده.

ونفس المعنى ورد في قوله تعالى "أولم يكف بريك أنه على كل شيء شهيد" سورة فصلت الآية 53، أي كفى بالله شهيدا على أفعال عباده وأقوالهم.

وجاء في معجم متن اللغة: والكفاية ما به سد الخلة وبلوغ المراد (مفلح غازي، 1998، ص55).

وعليه: فإن الكفاية في اللغة العربية تعني قدرة الفرد على القيام بمهام معينة على أحسن وجه، بحيث يستغني عن غيره ولا يحتاج إلى مساعدته.

ويختلف هذا المفهوم عن معنى الكفاءة من (كفاً): وتعني حالة يكون فيها شيء مساوياً لشيء آخر، ومنها (الكفاء والكفاء) النظير والمثيل، يُقال تكافأ الشيطان، أي تماثلاً، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساوياً للزوجة في حسبها ودينها وغير ذلك، ويقول العرب في كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب، أي قدر ما يكون مكافئاً له. وعليه فإن الكفاءة في اللغة لا تستخدم إلاً بمعنى الشبيه والنظير، وما يؤكد ذلك أن "مجمع القاهرة لم يقر استعمال الكفاء بمعنى القوي القادر، وأن مجلة مجمع اللغة العربية بدمشق خطأت من يقول فلان كفاء لملء هذا المنصب، لأن الكفاء لا تعني إلاً المثيل، واستشهد بقوله تعالى: (لم ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد)، والصواب هو العالم الكافي، أي صاحب الكفاية" (التومي 2005، ص 28).

أ- تعريف الكفاية:

في اللسانيات: تعبر الكفاية في ميدان اللسانيات عن قدرة فردية في حالة سكون، تأتي بعد ذلك وضعية الاتصال لتحريكها والأداء لتفعيلها_ (Philippe Jonnaert : 2003, P: 11) .

3-1-2- التعريف الاصطلاحي: بالرغم من تعدد تعريفات الكفاية الذي يلاحظ لدى مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالموضوع، إلاً أننا نستطيع أن نوكد أن ذلك لم يؤد إلى اختلاف كبير حول تحديد مفهوم الكفاية، مثل ما يشير إليه كل من الناقة (1994) ومفلح (1998)، وحتى وإن وُجد اختلاف بين هذه التعريفات، كما يؤكد التومي (2005)، فإن هناك عدداً من الخصائص التي تتفق حولها معظم التعريفات. وسنعرض فيما يأتي عدداً من هذه التعريفات:

- 1- تعريف هاوسام وهوستون (Howsam, R.B & Houston, R.): يعرف هذان الباحثان الكفاية بأنها: " القدرة على عمل شيء أو إحداث نتاج متوقع" (مرعي 1983، ص 21)، فهي قدرة يستخدمها الفرد بغية تحقيق نتاج مرغوب فيه في ميدان ما.
- 2- تعريف كود (Good): "هي القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (الفتلاوي 2003، ص 28)، إن القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة لا يحقق الكفاية إلاً في ظل الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات.

- 3- **تعريف صقر (1996):** "هي القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة، وبأقصى ما يمكن من الأثر" (غازي مفلح 1998، ص 56).
- 4 - **وتعرف فيفيان دولاندشير: (De Landsheere, V)** الكفاية بكونها "تعبير عن القدرة على إنجاز مهمة معينة بشكل مرض"، فالكفاية بهذا المعنى هي سلوك، ولكنه ليس مجرد ردود أفعال غدية وعضلية، ولكنه أنشطة ومهام لها قصد، وهذا ما أضافه كل من "تيرمان" و"هل" من معنى للسلوك في إطار السلوكية الحديثة.
- 5 - **تعريف الدريج:** "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة" (الدريج 2003، ص 16).
- 6- **تعريف التومي:** "الكفاية عبارة عن مجموعة من الموارد الذاتية (معارف، مهارات، قدرات، سلوكيات، استراتيجيات، تقويمات...) والتي تنتظم في شكل بناء مركب (نسق) يتيح القدرة على تعبئتها ودمجها وتحويلها في وضعيات محددة وفي وقت مناسب إلى إنجاز ملائم" (التومي 2005، ص 36).
- 7- **تعريف بيرينو (Perrenoud, 1999):** "هي قدرة الشخص على تفعيل موارد معرفية مختلفة لمواجهة نوع محدد من الوضعيات".
ويعتقد بيرينو أن هذا التعريف يركز على أربعة معطيات:
- إن الكفايات ليست في حد ذاتها معارف أو مهارات أو مواقف لكنها تُفعل وتدمج وتُنسق بين هذه المعارف.
 - لا يكون لتفعيل هذه الموارد معنى إلا في إطار وضعية، وكل وضعية هي فريدة من نوعها.
 - التعبير عن الكفاية يمر عبر عمليات عقلية معقدة، تضم بنيات ذهنية تُتيح تحديد إنجاز مهمة تلائم نسبياً الوضعية المقترحة.
 - تُبنى الكفايات من خلال عملية تكوين، لكن تلقائياً كذلك بالإبحار اليومي للممارس من وضعية عمل إلى أخرى (التومي 2005، ص 32-33).

8- **تعريف بيير جيلي: (Gillet,P)** في إطار أعمال مركز الدراسات البيداغوجية للتجريب والإرشاد CEPEC: "الكفاية نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية، التي تنتظم على شكل خطوات إجرائية تمكن -داخل فئة من الوضعيات (المواقف)- من التعرف على المهمة-المشكلة وحلها بإنجاز (أداء) ملائم (الدريج: 2003 ، ص59).

ومن خصائص الكفاية حسب هذا التصور أنها غير قابلة للقياس والملاحظة في حد ذاتها، باعتبار أنها قدرات كامنة، غير أننا نستدل عليها من خلال وضعية محددة، ومن خصائصها أيضا أنها قابليتها للنمو والارتقاء، وأنها مرحلة نهائية، وأنها شاملة، ومدمجة، أي تتطلب اكتساب تعليمات في المجالات الثلاث الآتية: المجال المعرفي، والمجال الوجداني، والمجال الحسي الحركي، وذلك تبعا لأهميتها في الاستجابة للمواقف التعليمية، أو الوضع الاجتماعي.

9- **وتعرف الفتلاوي الكفاية بأنها:** "قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة (الفتلاوي: 2003، ص29).

10- **ويعرفها كرم بقوله:** "هي مقدار ما يحرزه الشخص من معرفة وقناعات ومهارات، تمكنه من أداء مرتبط بمهمة منوطة به" (كرم إبراهيم: 2002، ص129).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يُلاحظ ما يأتي:

1-تنتطق هذه التعريفات، كما يؤكد كل من: مرعي(1983)، والدريج(2003)، وLeplat, (1991)، من تصورين مختلفين للكفاية هما: التصور السلوكي الذي يعرف الكفاية على أنها الأعمال والمهام التي يتمكن الفرد من أدائها، والتصور المعرفي الذي يرى أن الكفاية عبارة على استعداد عقلي افتراضي، وهو نفسه ما عبّر عنه محمود الناقبة(1987)، من كون الكفاية لها شكلان(وجهان): وجه كامن، ووجه ظاهر، فالكفاية في شكلها الكامن قدرة تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما، وأما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه(الأزرق2000، ص18).

- 2- تتفق هذه التعريفات على أن الكفاية لا يمكن ملاحظتها ولا قياسها، لكن يُستدل على وجودها من خلال مجموعة أنشطة (إنجاز وأداء عملي).
- 3- إن الكفاية مفهوم افتراضي، حتى وإن عبرت عنه بعض التعريفات (السلوكية) بالمهام والأداء، وهذا ما يؤكد "لوبلا" (Leplat, J).
- 4- تتفق هذه التعريفات في كون الكفاية تظهر في القدرة على دمج التعليمات المكتسبة (معارف، ومهارات، واتجاهات...)، وهو ما عبر عنه مركز الدراسات البيداغوجية (CEPEC) من كونها شاملة ومدمجة.
- 5- ترتبط الكفاية كاستعداد بالأداء وفي وضعيات مستجدة.
- 6- تتفق أغلب التعريفات على أن الكفاية قدرة مكتسبة.
- 7- يوجد تداخل بين الكفاية والمهارة والأداء والهدف السلوكي، بحيث يصعب التمييز بينها، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه "لوبلا" (Leplat, J) من أن مفهوم الكفاية لا يختلف كثيرا عن بعض المفاهيم القريبة منها مثل: القدرة والمهارة وحسن الأداء والخبرة.
- 8- إن الكفاية غائية، فهي معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق. واعتمادا على هذه الملاحظات يعرف الباحث الكفاية بأنها: قدرات عقلية افتراضية، تتجلى في استعمال الفرد لمهارات متنوعة، نتيجة تعليمات سابقة، لتحقيق جملة من الأهداف من خلال إنجازات وأداءات بدرجة عالية من الإتقان وبأقل جهد ووقت ممكن.
- الكفاية وبعض المفاهيم المتعلقة بها:**

ارتبط مصطلح الكفاية بمفاهيم مجاورة، هي: الاستعداد، القدرة، الملكة، المهارة، الأداء والإنجاز الكلامي.

1- الاستعداد:

يرتبط مفهوم الاستعداد عادة بالقدرة ويرتبطان بالكفاية للقيام بفعل معين. لكن الاختلاف يكمن - " كما يذكر الكنبور: في كون القدرة مكتسبة من المحيط الخارجي ومرتبطة بإمكانية النجاح في عمل أو مهارة أي قابلة للملاحظة في السلوك، في الوقت الذي يكون فيه الاستعداد والكفاية داخليا أي فطريا، كما يكون مرتبطا بالظروف التي يخضع لها

الفرد، فالاستعداد هو قدرة في حالة كمون. وعند انتقال القدرة من حالة الكمون إلى حالة الظهور تسمى مهارة. فالمهارة قدرة إجرائية تبرهن على إتقان الفعل المعرفي" (الكنبور: ص 5).

2- القدرة:

القدرة في المعاجم اللغوية ترتبط دلالتها بالقوة، والاقترار على الشيء، وبإمكانية فعل الشيء. ومن هنا نقول بأن القدرة الواردة في تعاريف الكفاية تحتل هذه المعاني.

ونرى إمكانية إضافة معنى آخر أورده الأخفش في توضيحه معنى (قدره) في قوله تعالى ﴿على الموسع قدره﴾ يقول: "أي طاقته"، فقدرة الشخص في نظري هي طاقته.

أما القدرة من المنظور التربوي فهي تنمية نوع من السلوك وبلورة مواقف فكرية ووجدانية معينة وهي مفهوم افتراضي غير قابل للملاحظة يدل على تنظيم داخلي لدى الفرد (التلميذ) ينمو عبر عملية التكوين وبالتفاعل بين العمليات العقلية وأساليب السلوك، الذي تخلقه الأنشطة التكوينية، انطلاقاً من توظيف معارف ومضامين معينة.

وهي بهذا المفهوم تقترب من الكفاية في عدم قابليتها للملاحظة، وقد ربطها الدريج على المستوى البيداغوجي بالمراقى الافتراضية التي تسهل وضع أنشطة منسجمة ومتوافقة، وتسمح بتحديد المحاور التي سيعمل المدرسون وفقاً على تدريس ممنهج، ومن ناحية إجرائية هي بمنزلة أهداف قريبة أو متوسطة المدى، تقترب في مستوى عموميتها من الأهداف في المجالات الثلاثة: المجال المعرفي، والمجال الحس حركي، والمجال الوجداني.

أما الكفايات فهي أهداف بعيدة المدى لمخطط تعليمي أو تكويني، تنحل إلى قدرات وهي أعم وأشمل، وتتضمن عدداً من القدرات التي تتألف داخلياً لتشكل وحدة غير مرئية تعمل داخل الإنسان وبارادته وتمكنه من الإنجاز وحل إشكالات في وضعيات مختلفة.

3- الملكة:

ارتبطت الملكة بمعنى الصنع، فيقال: فلان حسن الملكة إذا كان حسن الصنع، يُحسن معاملة خدمه وحشمه، وهي "صفة راسخة في النفس أو استعداد عقلي خاص لتناول أعمال

معينة بحذق ومهارة، مثل الملكة العددية، والملكة اللغوية: "وهي بهذا التعريف قد جمعت عددا من المفاهيم: (الملكة = الاستعداد = الكفاية = المعرفة) وهذه نفسها مقابلات للكفاية التي هي قدرة كما أن الملكة قدرة فطرية أو مكتسبة" (نشرة الاتصال الخاص: ص 10). ويلتقي كذلك تعريف الكفاية بأنه قدرات شتى مع الملكة التي هي أيضا "قدرات شتى" فلا تكون ملكات إلا بقدر ما تستحوذ الاستطاعة الشخصية عليها وتقودها" (دونسيل، جي، ف: ترجمة، سعيد الحكيم، 1986م، ص74).

"ومن هنا ربط محمد العبد الملكة اللسانية التي ذكرها ابن خلدون بالكفاية عند تشومسكي ورأى أنها صالحة لتكون المقابل العربي لهذا المفهوم. فما الملكة اللسانية عند ابن خلدون إلا المعرفة التي اكتسبها متكلم اللغة السليقي عن لغته كلاما وفهما؛ فالحروف والحركات والهيئات لم يتكلفها العرب؛ إنما هي ملكة في ألسنتهم، يأخذها الآخر عن الأول" (ابن خلدون: ص 546).

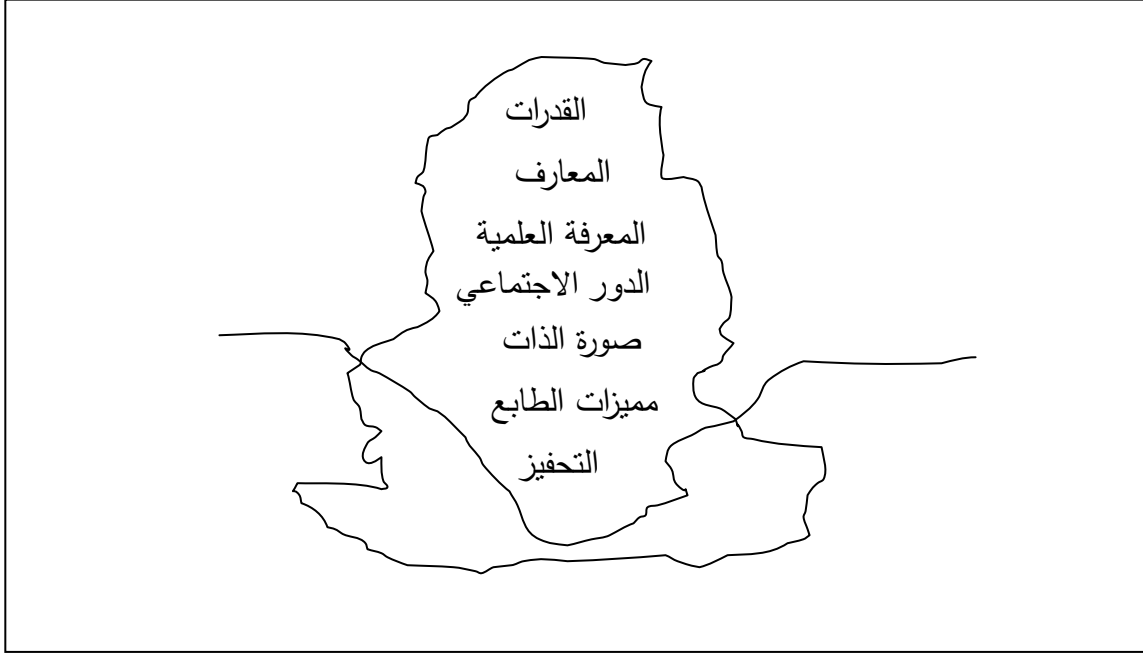
وظهر هذا بقول ابن خلدون: إن "المتكلم من العرب حين كانت ملكته اللغة العربية موجودة فيهم، يسمع كلام آل جيله وأساليبهم في مخاطباتهم وكيفية تعبيرهم عن مقاصدهم، كما يسمع الصبي استعمال المفردات في معانيها، فيلقنها أولا، ثم يسمع التراكيب بعدها، فيلقنها كذلك، ثم لا يزال سماعهم لذلك يتجدد في كل لحظة ومن كل متكلم، واستعماله يتكرر، إلى أن يصير ذلك ملكة وصفة راسخة ويكون كأحدهم" (مرجع سابق: ص 554).

ثانيا: أنواع الكفاءات:

هناك العديد من التصنيفات للكفاية وذلك لاختلاف وجهات النظر لها ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

1- الكفاءة الفردية: هي الكفاءة التي تنشأ من عامل فرد في وضعية مهنية معينة ولديه مجموعة من المعارف العلمية والعملية المتصلة بميدان عمله، ويتميز بالمرونة ويهدف إلى تحقيق أهداف محددة.

الشكل الأول: تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: (Dejoux Celile : 2001, P 159)

3- الكفاءة الجماعية: تعرف بأنها فريق العمل التي تكون قادرة على إدارة مهامها بشكل كفاء والوصول إلى الأهداف، وليست فقط محصلة الكفاءات الفردية، إنما محصلة التعاون الجماعي، ويمكن تحديد هذه الكفاءات من خلال وجود مؤشرات والاتصال الفعال الذي يربط بين الجماعة ومستوى التعليم الجماعي.

1- الكفاءة التنظيمية: تعد الكفاءة التنظيمية من بين الكفاءات التي يصعب تداولها ونقلها بين المتنافسين، وهي نتيجة علاقات ضمنية ما بين مختلف المواد.

كما يعرفها Nounaka Nogatakusonoki من خلال الثلاث مبادئ المعتمدة في بنائها. **أ- قاعدة معرفة:** والتي تسمح بتحديث الكفاءات المحلية من الأفراد والتكنولوجيات والمعلومات.

ب- إطار للمعارف: وهو إيجاد مستوى العلاقة بين الوحدات العلمية والعملية وكذلك بنية المؤسسة....." (زكية بوسعد: 2007، ص 28).

ج- ديناميكية المعارف: هي عبارة عن التفاعل بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة وتنتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.

4-الكفاءة المحورية: هي المهارات الناجمة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموعة أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطورها ومن ثم ظهور مواردها جديدة ويرجع إطلاق صبغة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسات وتطورها وانسجامها مرهون بها.

5-الكفاءة الأساسية: هي مفهوم الكفاءات التي تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها وتوفر مصدر إنشاء قيمة للزبون.

6-الكفاءة الإنتاجية: وهي تشمل الكفاءة التقنية، بمعنى الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات، انطلاقاً من المدخلات المتوفرة والكفاءة السعرية أي تدني تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد.

7-الكفاءة المهنية: هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. وهي كذلك قدرة شخص ما على أداء استعمال مكتسباته من أجل ممارسة وظيفة، حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها في عالم الشغل.

أو هي كذلك مقدرة الشخص على أداء عمل معين بأفضل وأقصر الطرق، يعني انجاز العمل بالشكل الصحيح.

ثالثاً: مصادر الكفاءة:

هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية لاستقطاب الكفاءات أهمها ما يلي:

أ- المصادر الداخلية:

قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات على مصدرها الداخلية أولاً ثم على مصادرها الخارجية وذلك لعدة أسباب منها:

- انخفاض تكاليف الحصول عليها من داخل المنظمة وسرعة الحصول عليها واندماجها وذلك لنشوتها في بيئة المؤسسة الداخلية، وضمان استقرارها وتميزها من خلال نظام الحوافز والمكافآت، وكذلك ضمان الحفاظ على سرية الابتكار والاختراع وطرق الإنتاج، ومن بين هذه المصادر الداخلية نذكر:

1- الترقية: تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها، ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة وتعد كميّة تنافسية.

2- النقل والتحويل: ويتم تحويل فرد من منصب إلى آخر أو منصب من مكان إلى آخر فيما يحقق التوازن والانسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها بما يحقق لها أهدافها.

3- تطوير نظام المعلومات: يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها، وذلك من خلال تعريفات العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة وإيجاد نظام اتصال فعال بين الكفاءات العليا وباقي أعضاء المؤسسة لتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع.

ب- المصادر الخارجية:

من الصعب على المؤسسة الاعتماد كلية على مصادرها الداخلية لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها لذلك تلجأ إلى المصادر الخارجية.

1- الإعلانات: تعد من أكثر الطرق استخداماً لاستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه: نوع العمل، الشروط الواجب توافرها.

2- توصيات الأفراد العاملين الحاليين: يتم من خلال إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية استقطاب المؤهلين وتعتمد هذه الوسيلة لاسيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.

3- الجامعات والمعاهد التعليمية: يعتبر التعليم المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءة خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية.

4-وكالات الاستخدام:

أ-الوكالة العامة: هي وكالة عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة.

ب-الوكالة الخاصة: نظم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية من خلال قراراتها المالية والمعلوماتية الفعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على جوانب التحيز والكفاءات في المؤسسات ومحاولة استقطابها ويكون من خلال التعاقد المحدد كشغل وظائف فنية، إدارية، قانونية.

4-مميزات الكفاءة:

" حدد J.Leplat أربع محاور مميزة لها هي:

1-ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين تكون أوامره واضحة ومعينة، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2-صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف، الدراية الفنية.

3-هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة وتمديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

4-هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤ الأداء لنشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه....." (موساوي زهية: 2005، ص 9).

رابعا: أبعاد الكفاءة ومستوياتها:

1-الأبعاد:

أ- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.

ب- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.

ج- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير

الأفراد.

د- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.

هـ- الكفاءة الثقافية: هي الكفاءة المرتبطة بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ،

العادات... الخ.

و- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

2- المستويات:

1- المستوى الأول: لا يملك أية معرفة.

2- المستوى الثاني: يملك معارف أساسية.

3- المستوى الثالث: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في

الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

4- المستوى الرابع: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات

الجديدة.

5- المستوى الخامس: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال

مجموعة من التقنيات.

6- المستوى السادس: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات

المفاجئة.

7- المستوى السابع: التحكم المثالي في المستوى السابق الإبداع واقتراح طرق

واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا وعالميا.

خامسا- مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا

الخصوص منها:

أ- مؤشرات معايير مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة

المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة، وتشمل

ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- مؤشرات معايير غير مباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات، بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات المتاحة.

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات".

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

أي الكفاءة = المخرجات

المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج.

- من كل ما تقدم نلاحظ أن الأفراد (العمال) هم أهم القوى في المؤسسة وأعظمها أثرا في تشكيل حركتها وصوريتها، بحيث أن درجة نجاح المؤسسة ما زالت تقاس بمدى الكفاءة في انجاز الأعمال، فإن إدارة المستقبل يتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتكيف مع البيئة والابتكار والإبداع مع أقصى جودة وتميز وبالرغم من التقدم الذي يتحقق في مجال الأفراد إلا أنه ما زال يفوق ما تحقق حتى يمكن التغلب على مشكلات الأفراد المتزايدة والاستثمار الفعال فيهم.

إن مفتاح الإدارة الخلاقة للكفاءات هو امتلاك القدرة على الغوص في الجانب الروحي والوجداني للأفراد باعتماد تقنيات علم النفس الذي أضحي في خدمة الإدارة، أين تلتزم المؤسسة بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي، مع قدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام، مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي. ولكن تحقيق المساواة لا ينبغي أن يكون بحجة قاعدة التسوية العمياء على أساس الشهادة أو الأقدمية، لأن هذا يعني خفض الكفاء وجعله في موقع تنفيذ القرار، وقد يعني الارتفاع بالعاجز والمحدود من موقع تنفيذ القرار إلى صناعته مع كل ما يترتب عن الخطأ، فهناك المبدع والمتميز والمقنع وغيرهم، وعلى المؤسسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ونحن لا نغالي إذا قلنا أن تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أنشطة إدارة وتنمية كفاءاتها هي مسؤولية هائلة تقع على عاتق مدير الكفاءات بالدرجة الأولى، لذا فقد أصبح تعيينه في الدول المتقدمة مشروطاً بالحصول على إجازات وتصاريح وشهادات من منظمات متخصصة تشترط مواصفات معينة فيمن يشغل هذه الوظيفة، انه ذاك القادر على الفهم المعمق لنشاط الأعمال، وإتقان فنون العلاقات الإنسانية، والقدرة على إدارة التغيير والمصادقية الشخصية، وعليه أن يكون في الوقت نفسه المدير التنفيذي، الإداري، المقيم، مطور الموارد، استشاري المسار الوظيفي، خبير السلوك التنظيمي، المسهل أو المحاضر، المسوق، محلل الاحتياجات، وكيل التغيير، مهندس الأعمال، مصمم البرامج وباحث وأكثر. إن من أهم شيء في إدارة الكفاءات أن ينجح القادة في خلق المناخ المحبب والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة والتحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية، وبهذا يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة، وبالتالي فإن موقع هذا الفصل بالنسبة للبحث وبالنسبة للمنظمة، جاء عبارة عن بنية تحتية تنطلق منها المنظمة لتحقيق إدارة كفؤة بأفراد أكفاء خاصة في ظل اتجاه المنظمات نحو كونها منظمات معرف وما ينتج عنه من ممارسات إدارة المعرفة.

والملفت للانتباه أن العديد من المنظمات التي تعتبر نموذجاً في تطبيقات الإدارة الحديثة، وبالرغم ما حققته من وراء اهتمامها وتطويرها لكفاءاتها، إلا أنها تلاحظ أثناء تقييم الأهداف

والنتائج وجود فجوة بين التكلفة و المردودية، فجوة بين ما أصبح يعرفه العاملون وما يضعونه قيد التطبيق، إن وراء هذه الفجوة يعود إلى أن الجزء الأكبر من المعرفة التي يمتلكونها هي ضمنية لم يتم تفعيلها بعد، وانطلاقاً من هذه النقطة الهامة سوف تطرق إلى عنصر آخر آل و هو "التطوير التنظيمي في الكفاءات وتحت هذا العنوان تتطوي مجموعة من العناوين الجزئية سوف نذكرها واحدة تلوى الأخرى".

سادسا: تنمية الكفاءات:

أ- مفهوم تنمية الكفاءات:

يمكن تعريف تنمية الكفاءات: "الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفايات التي تتوفر عليها المنشأة..." (سعيد عيمر: 2005، ص 97).

ب- مراحل تنمية وتطوير الكفاءات:

تمر عملية تنمية الكفاءات على مراحل تتمايز فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي:

-المرحلة الأولى:

زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المصارف بما يتماشى مع اقتصاد المعارف وكذا توطين علاقات مؤسسية فعالية بين المنظومة الجامعية والمنظومة المصرفية.

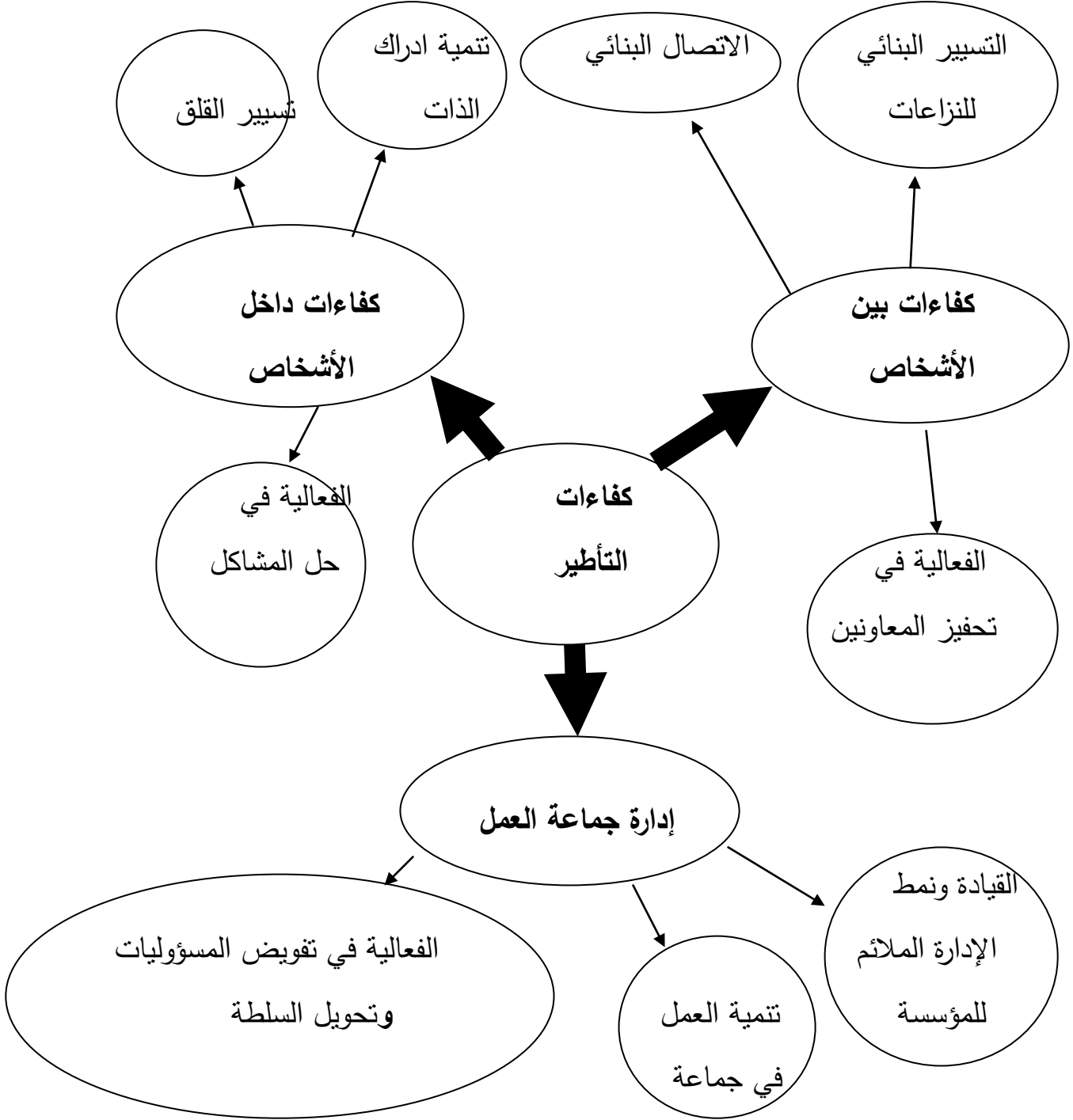
-المرحلة الثانية:

تحقيق الاستجابة المتناسقة (كما ونوعا وزمنا) للتكوين والرسكلة والتدريب وكذا تطوير مناهج وأساليب إدارة الكفاءات البشرية، وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لاستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المصارف الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف.

-المرحلة الثالثة:

التوسع الكمي لاستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان التحكم، منفذين) حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع، وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح والدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية في المصارف الجزائرية.

نموذج: محاور الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية.



المصدر: (سعيد عيمر: ص 102).

ج- أهمية تنمية وتطوير الكفاءات:

يمكن إحصاء عدد من المزايا تبرز أهميتها فيما يلي:

"تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية.

-في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض و اللاتأكد، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الارتياضية) La réactivité واستباق الفعل La proactivité ، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا كل شيء على الكفاءات والمعارف.

-في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلا من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

-"تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين على الأقل لنفس المجموعة..."(زكية بوسعد: 2007، ص 31-32).

د- أساليب تنمية وتطوير الكفاءات:

تعتبر أهمية وتطوير الكفاءات سلوك أو موقف يجب تبنيه من طرف المؤسسة، من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور، ومنه يمكن اعتماد الأساليب التالية لتحقيق العملية.

-وضع نظام أجور على أساس الكفاءة:

"يعتبر هذا النموذج أساس تطور الكفاءات وتنميتها فالأجور حسب الكفاءة ترتبط بما يلي: -الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات.

-الزيادة في الأجور بناء على الكفاءة.

-حظوظ الترقية كبيرة.

-مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية..." (براق محمد: 2004، ص 246).

-دور التكوين في تطوير الكفاءة:

" يلعب التكوين دورا مهما في تطوير الكفاءة من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

-المعارف التي يكتسبها المتعلمون تمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد.

-الكفاءات التي يكتسبها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد والتي اكتسبها من

التكوين، تصاغ بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

-التأثير على أداء المؤسسة من خلال التكوين...." (توماس وهلين، دافيد هنجر:

1990، ص 333).

-الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على

مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعدم استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن

تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل

يمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفأه.

ه- نتائج تنمية وتطوير الكفاءات:

إن عملية التطبيق الناجحة لإستراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات ستنتج بنتائج عديدة

يمكن أن ندون أهمها فيما يلي:

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.
- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
- التكيف المستمر مع المحيط المصرفي الذي يوصف بالتعدد في المكونات والتجدد في الطموحات.
- تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات والكفاءات الأجنبية.
- إزالة المعوقات الذاتية والموضوعية منها أمام المصارف الجزائرية للاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي..."(عبد اللطيف بلغرسة: 2004، ص 128).

الأداء المتميز:

إذا كان للمؤسسات الحديثة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.

1- مفهوم الأداء المتميز:

"يمكن الإشارة أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال..." (عادل زايد: 2003، ص5).

ويمكن تعريف الأداء المتميز: "بأنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح..." (Paul Pinto : 2003, P 11)

يمكن الاعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الأشمل: "يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة، باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من

المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى... " (زكرياء الدوري: 2010، ص 325)

2- مفاتيح الأداء المتميز:

توضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا يسيرا ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات، وأهم هذه المفاتيح:

1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

2- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.

3- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

4- التركيز على العملاء

5- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

6- إدماج المؤسسة في المناخ وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

7- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتحدد للعاملين.

8- التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما.

9- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.

10- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

11- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة.

12- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المؤسسة.

11- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.

12- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق... (مهديد فاطمة الزهراء: 2010، ص 55).

3- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

"1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

-رسالة المؤسسة.

-الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.

-الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها.

2-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3-هيكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

4-نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5-نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6-نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7-نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المؤسسة وتخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الانجازات والنتائج.

8-نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء المؤسسي، بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

10-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم، للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز...." (علي السلمي: 2002، ص 26-27).

دور إستراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية:

"إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء بالمؤسسة كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة (Parahalad Hamal) حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:...."(زكية بوسعد: ص 121).

1-مصدر إنشاء القيمة للزبون: أي ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن الكفاءات.

2- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

3- أن تكون مرنة.

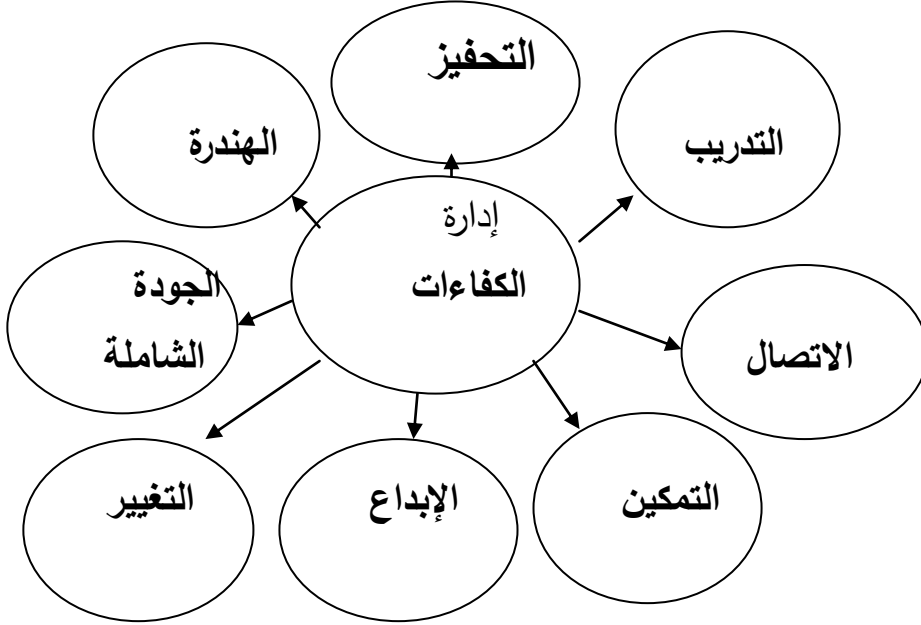
*ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتموقع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة.

إن دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية لتنمية الخبرات، وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد، حيث تعتبر الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية عوامل النجاح الأساسية في هذه العالم المتغير الذي يشهد تحولات عميقة حيث تساهم في نجاح وتميز المؤسسة، لأن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في امتلاك كفاءات متطورة في امتلاك كفاءات متطورة ومنتامية لأنها تمثل في وقتنا الحاضر الورقة الرابحة للمؤسسة.

سابعاً: نحو إدارة خلاقة للكفاءات في المؤسسة:

لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسة التي تريد النجاح والتميز أعمالها بالطرق التقليدية، وهي بممارستها لا تقف عند حدود النجاح والفاعلية، إنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير....، وغيرها من المبادئ سمات مميزة لها، وفقاً لهذا، يصبح تعاملنا مع قضية إدارة الكفاءات باعتبارها سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهودة لها بالتميز والتفوق، ومن أجل ذلك تم اقتراح نموذج تضمن أهم العناصر الأساسية التي تستهدف إدارة خلاقة للكفاءات في أية مؤسسة.

-نموذج إدارة الكفاءات في المؤسسة



المصدر: (سعيد عيمر: ص 119).

• التحفيز (Motivation):

تتمثل أهم أسباب ضعف مستوى إنتاجية الأفراد في عدم تجنيدهم وتحفيزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وما إدراجنا لهذا العنصر إلا اقتناعاً بتهميش هذا العامل في سياسات مؤسساتنا التي تشهد نمواً بطيئاً، هاته الأخيرة التي قد تستطيع توظيف أفضل الكفاءات وتدريبها وتوجيهها جيداً إلا ذلك لا يضمن وجود أداء مرضي أوجيد ما يحث على ضرورة التفتن لهذه الحلقة المفقودة والمحركة للمؤسسة نحو التحسن والتميز.

"عرف بيندر « Pinder » التحفيز في ميدان العمل على أنه "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته..."

(www.12manage.com/méthods)

فالتحفيز وسيلة إشباع ذكية مستعملة لتوجيه سلوك العاملين بطريقة تستجيب بحكمة لأهدافها المسطرة، وقد يتم ذلك من خلال استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة بعناية والحفاظ عليهم، تحسين الأداء الكمي والنوعي وتحسين ظروف العمل والحياة الخاصة، للالتزام بقيم

المؤسسة واتجاهاتها وتخفيض التكاليف وتنمية روح التعاون والولاء للمؤسسة، تحسيس كذلك بقيمته بين فريق العمل وغيرها من الطرق التي تراها المؤسسة في كل حالة.

"وفي دراسته، وجد دوسن « Dawson » بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف، والاستجابة له بعطف ومودة، منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات وتقديم المساعدة له بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية..." (Le Boterf Guy : 2003, P 55)

"ويرتبط تحفيز العاملين بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المؤسسة، أولها التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها، وثانيها التعرف على نظام القيم لكل عامل فقط بدراسة الخصائص المهنية ولكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.." (دوقة أحمد 2000، ص 18).

وهناك عدة اتجاهات في الميدان التحفيز من أهمها:

- **الاتجاه المركز على الشخص:** حيث يعتبر أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية تحدد تصرفاته في العمل ومن أهمها الحاجات البشرية التي أشار إليها ماسلو « Maslow » في هرمه المشهور وعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية حاجاته، باستعمال طاقته في العمل يبذل مجهود في العمل لتلبيتها ما يشعره بالرضا ويطور موقف ايجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، والعكس بالعكس.
- **الاتجاه المركز على المحيط:** وحسب هذا الاتجاه يتحدد تصرف الفرد العامل بالمؤسسة بعوائق المحيط التنظيمي، ويعتبر التصرف كإجابة، لبحث معين موجود في المحيط ويختلف التحفيز في المؤسسة من فرد إلى آخر ومن مجموعة عمل إلى أخرى، ويعطي وجود عدة عوامل وظروف بيئية بالشخص والمؤسسة للعمال ديناميكية وطاقات مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم...."

(www.12manage.com/methods)

لقد أصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد ومجموعة عمل أمرا ضروريا لتحقيق فعالية المؤسسة، وفي الحقيقة فإن أصل التحفيز ليس داخليا محضا ولا خارجيا فقط

وهذا ما يخلق اتجاها ثالثا يركز على الشخص والمحيط كلاهما باعتبار أن التحفيز في الواقع يتكون من خلاله علاقة الشخص بالمحيط، ودراسة تلك العلاقة هو الذي يعطي معنى للتحفيز.

"عملية التحفيز ليست بالسهولة التي يستهان بها، حيث أن نجاحها مرهون بتوفر عدد من المتطلبات أهمها: وجود ممارسات إدارية ناضجة، معرفة حاجات العاملين، تحديد الحوافز المقرر استخدامها، تحديد نظرية المؤسسة للدوافع ووضع واعتماد نظرية الحوافز...".
(مرجع سابق)

"وتجدر الإشارة إلى أن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء ويمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف الكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة....".
(دوقة أحمد: ص 20).

وهناك نوعان أساسيان من الحوافز: مادية كالسكن والنقل... وأخرى معنوية كفرص التكوين والترقية... وحسب التأثير توجد الحوافز الايجابية والسلبية كما أن هناك حوافز فردية وأخرى جماعية بحسب ما تقتضيه الأهداف والوضعية والحاجة إلى التحفيز.

"ويرتكز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة من أهمها: معيار الأداء، معيار المجهود، الأقدمية التي تشير إلى الولاء، معيار تحقيق الأهداف والمهارة، وفي جميع الحالات فإن أهم مراحل تصميم النظام تبدأ بتحديد الهدف من ذلك النظام، ثم دراسة الأداء مع تحديد الميزانية، إلى وضع إجراءات النظام ومباشرة تطبيقه...". (نفس المرجع السابق: ص 24)

كما يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها: تعريف النظام والإعلان عنه، تحديد السلوك المنتظر، ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة، إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة، المشاركة، وأن يكون النظام عادل ومنوع لتلبية كافة الاحتياجات.

- إن التحفيز بات ضرورة قصوى لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات بالمؤسسة، غير أنه لا يكفي وحده لبلوغ الغايات القصوى للمؤسسة، حيث أن العامل المحفز والمحب لعمله يحتاج إلى تدريب ذكي يجعله فردا كفؤا في التنظيم.

• التدريب Training :

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين، وتحويلهم إلى كفاءات حقة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة المتميزة وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه رؤوس الأموال الذكية هاته في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيين والموارد المتاحة للمؤسسات.

ان أهمية التدريب تكمن في مساعدة العامل في اكتساب معلومات ومعرفة جديدة وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في ظل اقترانه أكثر بالميدان والممارسة لأجل إعداد فرد كفاء في المؤسسة.

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم، وهو يعني في قاموس أكسفورد نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة. كما أن التدريب نوع من التعليم المتخصص الذي يحقق الكفاءة (تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة)، والفعالية (معرفة الأشياء الصواب المطلوب تحقيقها)، انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أدائهم فيما يخص:

"-تنمية المعرفة: كل ما يخص المؤسسة وتنظيمها وسياساتها وأهدافها وبيئتها وأساليب الأداء بها.

-تنمية المهارات والقدرات: كل المهارات اللازمة لأداء العمل والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ومهارات الاتصال والنقاش والمهارات الإدارية والقيادية.

-تنمية الاتجاهات والقيم: تنمية الشعور بالمسؤولية، والدافع للعمل والتعاون والروح الجماعية للعمل، وتنمية الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة وأيضا تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل. (عبد الباقي صلاح الدين: 2002، ص

وللتدريب مزايا عديدة منها: اكتساب العامل خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء في عمله وفي سلوكه واتجاهه، كما تمكنه من اكتساب الصفات التي تؤهله لمناصب قيادية، وكذا زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتحملهم المسؤولية، ويفتح التدريب المجال أمام الحوار والنقاش بين المتدربين وما يترتب على هذا من إعداد جيد لكفاءات يمكنها الاستجابة لأي تغيير يطرأ في بيئة المؤسسة.

وفي التدريب قد يتم اعتماد الإمكانات الذاتية عن طريق الرؤساء المباشرين أو أفراد مختصين، أو باعتماد مراكز ومؤسسات متخصصة بإشراف متخصصين ومتفرغين لهذه العملية، على أن يكون الاتصال بين المدرب والمتدربين مكثفاً، وأن يكون المدرب على معرفة ودراية ما يكفي لتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجونها مع مسؤولية نشر الوعي التدريبي في المؤسسة ككل.

"وهناك عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها فبالترتيب منها: أن التدريب نشاط ضروري ومستمر (للعمال الجدد والقدامى وكذا عند التغيير) و هو نظام متكامل من حيث مكوناته الأساسية والأنشطة التدريبية، كما أن التدريب نشاط متغير ومتجدد بحسب التغيير الطارئ في بيئة المؤسسة وهو نشاط إداري وفني في نفس الوقت، وهو أداة لتعديل السلوك، كما أنه يلبي الحاجات الفعلية للمتدربين (الواقعية) وله مقوماته الإدارية والتنظيمية...." (بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي: 2004، ص 55).

"إلى جانب هذه المبادئ يستلزم إنجاح التدريب توافر عدة مقومات منها: وجود خطة عمل، توافر الإمكانات اللازمة، توافر القيادة والإشراف، توافر الإطار التنظيمي الصحيح، توافر نظام صحيح للاختيار والتعيين، توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم وتوافر نظام للحوافز المادية والمعنوية، بيئة عمل خلاقية، كفاءة المدرب، الدافعية...." (www.nadaa.net)

"بصفة عامة، فإن العملية التدريبية تأخذ نوعين أساسيين فقد تكون في المراحل الأولى من التوظيف كتوجيه عام حول العمل في المؤسسة، التدريب التخصصي الابتدائي الذي يخص العمل المنوط به، التدريب أثناء تأدية الخدمة، وقد تكون في

المراحل المتقدمة من العمل كالتدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة)، التدريب بغرض الترقية أو انتقال لوظيفة أخرى... " (عليوة السيد: 2001، ص 16).

كما تتخذ المؤسسة أشكال من التدريب تختلف باختلاف المستوى الوظيفي، والغرض من التدريب وعدد الأفراد المراد تدريبهم، وخبرات وثقافات المتدربين، وتكاليف التدريب، فنجد التدريب الفردي أي تدريب كل موظف على حدا، ويتم في حالة التدريب أثناء العمل أو نقل العامل بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو تكليف العامل بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، والتدريب الجماعي الذي يتم مع أكثر من موظف وخارج أوقات العمل من أهم أشكاله المحاضرات والمؤتمرات أو حلقات الدراسة أو التطبيق العلمي أو تمثيل الأدوار أو المناقشات.

"وقد عدد خبير التدريب حسين محمد حسنين الكثير من الطرق منها ما هو مرتكز على تبادل الخبرات، المنحى العملي، النقاش، العمل الفرقي، مهارات التحليل، المتدرب كفرد، المعينات (تكنولوجيا التعليم)، الخبراء، المهمات، حل المشكلات، التقديم المعلوماتي، التدريب الذاتي، مواد التدريب، الرسمية وطرق التدريب المرتكزة على اللارسمية، الأهم وما لفت انتباهي عرضه لطريقة أسخف فكرة على أساس أن أكبر الأفكار وأعظمها تأتي من فكرة ساذجة ومألوفة وهذه الطريقة تشجع الإبداع والتميز...." (حسنيين حسين محمد: 2002، ص 45).

وتتمثل خطوات التدريب في توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، توصيف وتحليل العمليات والإجراءات، وتوصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية وإعداد المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة وتقييم النشاط التدريبي. وبعد، فإن وجود قصور في أداء فرد لا يعني ضرورة تدريبيه، بل هناك حلقة أخرى تكمل التدريب للأداء الكفاء متمثلة في قوة الاتصال.

• الإبداع Innovation:

يعرف الإبداع حسب Vende Van بأنه "الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها" وهو ما تتفق معه Amabil التي عرفت الإبداع بأنه: "تشخيص المشكلات وإيجاد مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة...." (الزيادات محمد عواد: 2008، ص 357).

- ويرى بيتر دراكر أن الإبداع هو: الإحلال المستمر للجديد بدل القديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل ما يحقق تحولات في بيئة المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها...." (نفس المرجع: ص 358).

باختصار الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة متميزة. ويختلف الإبداع عن الابتكار Creativity كون هذا الأخير يعبر عن "القدرة على التفكير غير التقليدي أو اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة أو حلول استثنائية" (www.alisalmi.org)

فالإبداع هو التطبيق العلمي للابتكار وليس ببعيد نجد مصطلح الاختراع الذي هو ابتكار مقصود هادف، عكس الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراق المفاجئ كما أن الاختراع جزء من عملية الإبداع نفسه.."(نفس المرجع)

إن أهم ما يميز العمل الإبداعي عدة خصائص أهمها: الاعتماد على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين ويجب التميز والمخالفة يكون أكثر إبداعا كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية، كذا ارتفاع درجة المخاطرة والكلفة، والإبداع هو حصيلة نشاط معقد، نتيجة الاستحسان والقبول الاجتماعي، وكلها مغريات تشكل تحفيزا لتبنيه بالمؤسسة الراغبة في التميز.

فعلا، لقد أضحى الفوز بالأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمؤسسات التي تبذل تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلاكي، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية، ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمؤسسة التي اتخذت شعار "الإبداع أو الموت" كما أن قدرة المؤسسة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية

"إن الإبداع يؤدي إلى تحسين خدنة المستفيد والزبون بالتكيف مع حاجياته، مع تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف باستخدام الاقتصادي لموارد وطاقات المؤسسة، إلى جانب تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس عبر تقديم سلع وخدمات جديدة أو اعتماد عمليات جديدة أو مطورة، وهذا والإبداع يجعل المؤسسة أكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية...". (العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم: 2006، ص 344).

إن الإبداع لا يحصل إلا عندما يعرف العاملون أنه أسبقية أولى، وتتاح لهم حرية وموارد كافية لجعله ينجح، مع التزام الإدارة العليا به في إستراتيجية المؤسسة، وأن تمنح فرصة التجربة والخطأ ثم النجاح لتعظيم معرفة الأفراد بغية جعل المؤسسة تتسم باستراتيجيات مبنية على الإبداع بالتركيز على الاستثمار في العقول والمشاعر.

"أي على المؤسسة أن تكون مبدعة بالعمل على تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين وتوظيف جهود التطوير والإبداع والتجديد لتلبية حاجاتهم، شيوع ثقافة تنظيمية، تشجع التعاون وروح العمل كفريق واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم فكرة الإبداع وحفز العاملين على التجريب وتنمية قدراتهم الإبداعية، وعليها أن تعامل المبدعين معاملة خاصة، أولئك الذين يتسمون بحب المخاطرة، البصيرة الخلاقة، تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، الصبر والثقة بالنفس الجرأة وعدم الاستسلام...". (مطر عبد اللطيف: 2007، ص 109).

"إن المعرفة والتغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا والعولمة تعد القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد وتجعل منه اقتصاداً معرفياً بشكل يولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة أو مطورة تحققها المؤسسة قبل تدمير قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاءاتها المميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المؤسسة النجاح فهو أساس الوصول إلى الإبداع التنظيمي.....الخ.

كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المؤسسة مخزونها المعرفي بشكله الصريح والضمني في تقديم الجديد والخارق للمستفيدين..". (الزيادات محمد عواد: 2008، ص 362-365).

ورغم أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة بالتعويل على ثقافة المؤسسة، وقيم العاملين وطقوس المؤسسة وشعائرها والتي تعبر عنها مهارات وكفاءات الأفراد المتقدمة والتحاور بين الأفراد ذوي الثقافات المتباينة كي يكتمل الإبداع، والأهم من هذا كله المعرفة الجديدة التي تكتسبها المؤسسة من العاملين خاصة الضمنية منها وأخيراً فإن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير.

• التغيير Change:

إننا نشهد تغيرات سريعة في العالم سواء في المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والاقتصاد... وأصبح التغيير في كل شيء سمة هذا العصر ما يفرض على المؤسسات التي تسعى للبقاء والتميز أن تتكيف مع هذا التغيير بالتغيير المصحوب بالقدرة على التنبؤ والتوقع للمستقبل.

إن المؤسسة تتبنى مبدأ التغيير من منطلق كونها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة فتستجيب لهذا التغيير أو تسبقه لتكون الرائدة دوماً، وهذا فضلاً عن التغييرات الضرورية لملاحقة التطورات المشهودة في إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة.

يشير مفهوم التغيير التنظيمي إلى "تلك الظاهرة المرافقة لنمو المؤسسة وتطورها، وهو يعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة جديدة يرغب قادته في الوصول إليها وتتميز عن سابقتها بما كتبتا للتغيرات البيئية، وهي تمس عمليات المؤسسة ونشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وحتى جانبها النفس-اجتماعي..." (بن زورق جمال: 2005، ص 216).

إن التغيير يدفعه الضغط من الداخل كأن يكون من الإدارة العليا، أو الوسطى والتنفيذية، أو من الخارج من خلال القوانين التنظيمية في الدولة، والمنافسين، والتكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية، ويشتمل التغيير في المؤسسة على أربعة جوانب أساسية هي: الإستراتيجية، التكنولوجيا، البناء التنظيمي والأفراد.

-أما التغيير في الإستراتيجية فهو يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة، أو توسيع دائرة مستفديها، أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة.

-أما التغيير التكنولوجي فيشمل التغيير في التكنولوجيا المستخدمة حيث أن المشاكل الحادثة في هذه الحالة ترجع أساسا إلى استخدام تكنولوجيا معينة أومن أجل التطوير والمواكبة.
-كما أن التغيير في البناء التنظيمي ضروري في بعض المؤسسات وذلك لعوامل منها النمو والانتشار ولذلك تقرر الإدارة العليا تغيير وإعادة التنظيم استجابة للتغيير الذي يحدث في باقي جوانب المؤسسة.

- "وأخيرا فإن التغيير في الأفراد هو سيد التغيير حيث يتضمن التغيير في سلوكيات واتجاهات الأفراد نتيجة التغيير في المجالات السابقة وهذا بحد ذاته غالبا ما يحدث اتجاها سلبيا لدى الأفراد ما ينعكس على نتائج التغيير، لذا فإن الإدارة الذكية تضع الإمكانيات والبرامج لتغيير الأفراد كأولوية أولى..." (حسن أمين عبد العزيز: 2001، ص 219).
وهناك ثلاث طرق فعالة للتعامل مع التغيير هي باختصار: التعليم، الاتصالات، المشاركة والدعم والمساندة.

"إن فاعلية التغيير تحتاج إلى ثلاث خطوات أساسية: دراسة الوضع الحالي للمؤسسة مع تحليل الأداء وتحديد التغييرات المطلوبة، تصميم شكل المؤسسة المستقبلي ويشمل ذلك الأفكار المتوقعة للتغيير مع دراسة وضع الأفراد في ظل التغيير الجديد، وبعد هذا يأتي التأكد من التفاعل الذي يحدث بين الأفراد والتكنولوجيا وزيادة الأداء لتحقيق الأهداف..." (بن زروق جمال: ص 217).

ومن شروط تحقق ونجاح التغيير حدوث تفاعل في الانجاز دون زيادة أعباء في التكاليف على المؤسسة وعلى الفرد، وأيضا ضرورة إزالة الصعوبات السياسية السلطوية، كما يتطلب الأمر مهارات عالية في القيادة، إضافة إلى خلق الحاجة للتغيير، وتشكيل الرؤية لنتائج التغيير وتوسيع نطاق الالتزام، تأسيس التنظيم والهيكل مع متابعة التقدم والاستمرارية.

"إن القدرة على إدارة التغيير يمكن أن تحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الكفاءات، حيث أن زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يفرض عليها تخصيص أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والرقي هذا إلى جانب دور الكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير..." (أبوبكر مصطفى محمود: 2004، ص 25).

"لقد أصبح التغيير بالنسبة للمؤسسة حتمية وليس خيارا، وبالإضافة إلى تبنيها لمبدأ التغيير من أجل التطوير فهي يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للتغيير المفروض عليها، وعلى سبيل المثال تركز سياسة شركة IBM على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ضمان الأداء المتميز وأمثالها كثر...". (مرجع سابق: ص44).

ثامنا: طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة.

1-تقييم الكفاءات:

تعتبر عملية تقييم الكفاءات من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فانه من المهم أن نتطرق إلى مفهوم تقييم الكفاءات وهو كالتالي:

"يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد فالتقييم هو تحديد التوافق والتساوي بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال...". (Ardouin Thierry : 2003, P 184)

"كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل...". (Emanuel Carré , Alain Labruffe : 2006, P 12)

"بعبارة أخرى فانه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات..". (T. Boussafel : 2001, P31)

وبالتالي فان الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل.

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فهلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

أثناء التقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي:

-الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.

-الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.

-الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:

- أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.
- أحسن تعريف لاحتياجات التكوين
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

2-تقييم الأداء:

هو يشير إلى النتائج المحصلة عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم

تحديدها سابقا.

هذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية، ولهذا السبب فان هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر استعمالا والأبسط مع الأنواع أو الأصناف الأخرى للتقييم.

في إطار تقييم الأداء فانه من المهم الأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي، غير أن الأخذ بعين الاعتبار فقط الأداء الجماعي، يمكن أن يولد عند الأفراد نوعا من المسؤولية في انجاز النشاطات داخل مجموعة العمل.

والعكس بالتركيز فقط على الأداء الفردي يمكن أن يقود إلى ظهور منافسة شرسة بين الأفراد.

هذه الوضعية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام للمجموعة، الذي يتطلب أكثر تعاونا واتصالا بين الأفراد.

في الواقع فان تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من أجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف الاحتياجات الملامسة من طرف المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالاتي:

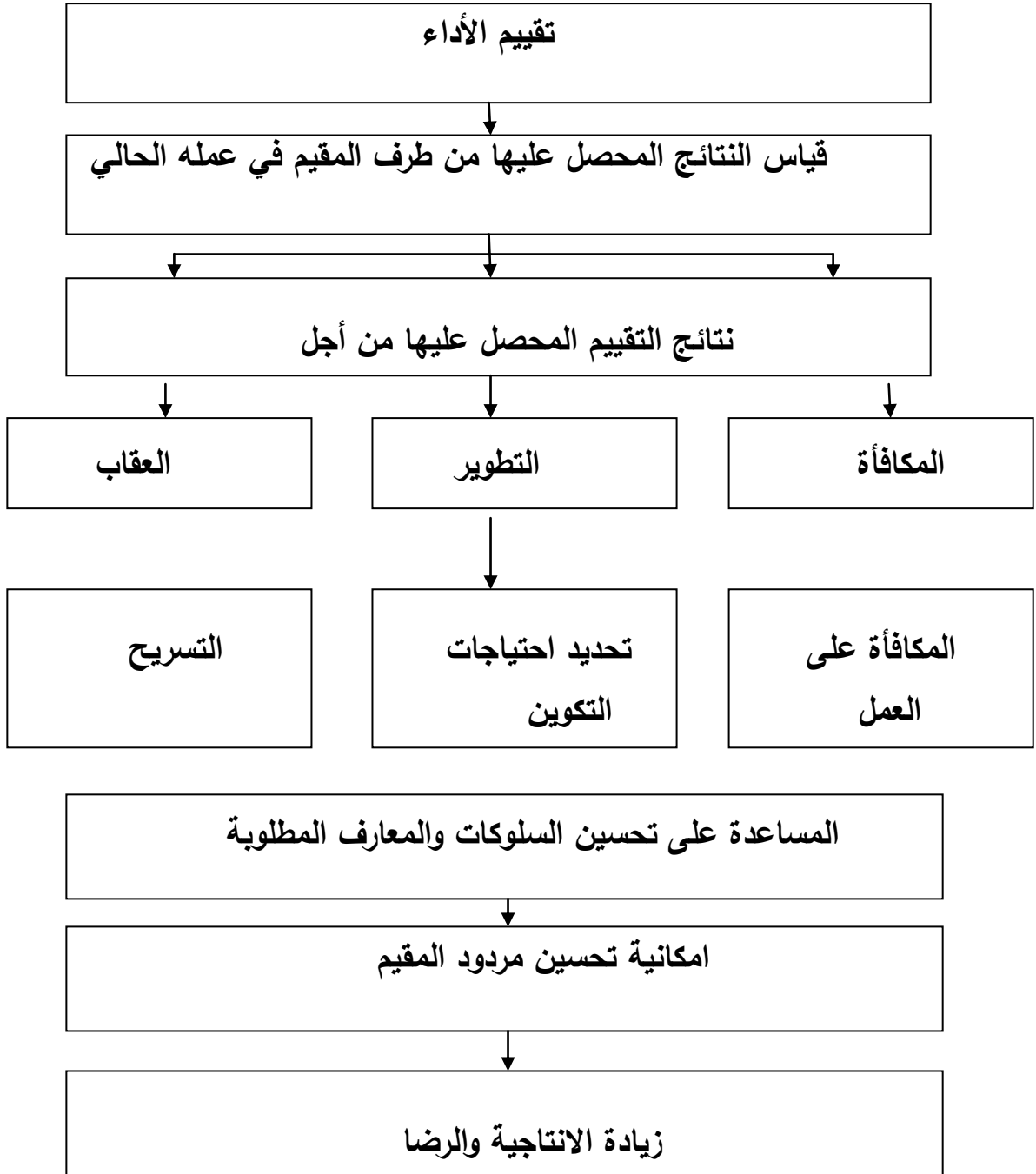
"**الاحتياجات الاقتصادية:** متطلبات الزبائن، المنافسة، التطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو غير الملموسة المعروضة للمستهلكين.

الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه، كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعية في المؤسسة.

الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل. (J-M Pretti : 2002, P 96)

الشكل التالي يلخص لنا وبطريقة جد واضحة ماذا نعني بتقييم الأداء؟ كذلك مختلف الأهداف المتبعة من طرف مستعمليها.

الشكل: تقييم الأداء



المصدر: www.Lefigaro.fr/économie

3-تقييم الكينونة:

الكينونة: (Potentiel) هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد، وبالتالي فان تقييم Potentiel لم تعد مهمة في تقييم

الفرد في منصب عمله الحالي ولكن تتبؤ بقدرتها على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

هذا النوع من التقييم مخصص في أغلب الأحيان للإطارات، وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أيضا ترسيم حدود ميدان التقييم، لأن الفرد يمكنه تقديم **Potentiel** بشكل جيد في وظيفة إدارية بدون أن يملك نفس **Potentiel** في ميادين أخرى (الإلكترونيك، الميكانيك....).

هذا الاختلاف في اكتساب المهارات هو يسبب خاصة طبيعة **Potentiel** الفرد المشيدة حول استعداداته الإدراكية وملاح شخصيته.

يجب الإشارة أيضا أنه بالعكس فيما يخص الكفاءات التي هي جد متغيرة (الفرد يمكنه إضاعة أو تضييع كفاءات واكتساب أخرى جديدة)، الكفاءات الإدراكية وملاح الشخصية المقدمة يمكن أن تتغير.

الشكل التالي يقدم لنا نختلف الأهداف المتبعة بواسطة تقييم **Potentiel**

الشكل: تقييم الكينونة.



المصدر: (نفس المرجع السابق)

حسب هذا الشكل فإن الهدف من الكينونة هو:

- تعريف وتحديد التعلم الذي يمكن أن يزدهر عند الفرد.
- تعريف وتحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- تحسين الكفاءات وسلوكات الفرد من خلال تكوين خاص، حركية أو ترقية التي تعطيه الحظ في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

4- أخطاء وشروط (متطلبات) التقييم:

أولاً: أخطأ التقييم: انه من المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياجات الضرورية من أجل عدم ارتكاب عدة أخطاء مثل أثر الهالة، التحفيزات، إسقاط، التباين، والوهج.

1- أثر الهالة:

هذا الأثر قديم لأنه تم أخذه بعين الاعتبار منذ مدة طويلة في كتيبات التقييم ويتعلق بإعطاء حكم واحد فقط، إما ايجابي أو سلبي حول المقيم. آخرون يرون أن هذا الحكم مرتبط بأهلية نوعية واحدة أو بخطأ كبير واحد والتي يمكن أن يقوم بها المقيم، سوف يقوم بالتعاطي والنظر في كل الأبعاد الأخرى، حسب هذا الحكم للقدرات أو النقص أو الخلل الحقيقي. من أجل فهم و إدراك هذا الأثر بشكل جيد سوف نقوم بإعطاء المثال التالي لشخصين، أن الأولى تم الحكم عليها بأنها جد ذكية، أما الثانية فتعرض إلى صعوبات علاقاتية. في الحالة الأولى فان الفرد سوف يقيم بشكل ايجابي في جميع الأبعاد (الكفاءات، التحفيزات...).

والعكس في الحالة الثانية فان الفرد سوف ينظر إليها بالضرورة كشخص محدود في جميع الجوانب التي سوف يقيم فيها الفرد.

2- الأحكام المسبقة:

هي مجموعة من الحكام التي يمكن للمقيم عرضها في تفكيره المنطقي، هذه الأحكام المسبقة ليس لها أي أساس علمي وبالتالي لا تتشابه مع الواقع وهذه بعض الأمثلة كالتالي:

- النساء لا يمكنهم النجاح في وظائف ذات مسؤولية كبيرة.
- الأفراد الذين لهم مصافحة بشكل هزيل ليسوا ديناميين في عملهم.
- الأفراد الذين تخرجوا من معهد معين هم دائما الأحسن.

3- الإسقاط وأثر التناقض:

الإسقاط: وهو يضم حالتين:

- الأولى تتمثل في إسقاط نفسه على التقييم مع القول مثلا أن هذا الفرد يملك المؤهلات التي تتشابه بشكل كبير بالأهليات.

• الثانية تقوم بإسقاط شخص آخر مكان المقيم مع القول مثلا الجانب المادي من هذا الشخص يذكرني بالشخص الذي لم أسمع به من قبل.
أثر التناقض: وهو يعني مقارنة المقيم مع مساعدين آخرين في الوقت الذي يتجاهل فيه معايير النتائج.

الاختلاف بين الفردين هو أن الأول محاط بأناس رائعين في حين أن زملاء الثاني هم من الفقراء أو الضعفاء، وبالتالي هذا يثبت أن احتمال تقييم الثانية (الحالة) أكثر ايجابية من الأولى.

الانبهار أو الإعجاب الشديد: في مقابلة التقييم، المقيم يمكن أن يلتقي كلية بأشخاص متفحين بمعنى لهم قدرة كبيرة على التعبير.

ولكن المقيم يمكن له أن يخطئ في الحكم على شخصين لهم نفس الكفاءة مع مساعدة الشخص المنفتح وإضرار أشخاص آخرين خجولين الذين يعبرون بأقل سهولة.

ثانيا - 1- كفاءة المقيم:

من أجل نجاح المقيم أو التقييم فانه من المهم من جهة المقيم امتلاك وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، وعلاوة على ذلك يجب أن يكون في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم.

هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات أو الأداء لا يمكن أن يجري بشكل صحيح بواسطة مسئول تدريجي بعيد عن الأشخاص المقيمين.

في القاعدة العامة فقط الاطار القريب من العامل الذي يملك الكفاءات الضرورية يمكن أن ينجز هذا النوع من التقييم مع فعالية أو بشكل فعال.

2- قوة وإرادة التقييم:

علاوة على المتطلبات السابقة، المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين، ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص ايجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم، وأيضا حول مميزات أخرى.

في الواقع الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لانجاز تقييمات حكيمة، فيجب أيضا أن ينفذ الجهاز بنوعية جيدة.

* ونستنتج من خلال كل ما سبق ذكره أنه لا أحد يمكن أن ينكر أو يتجاهل أن الإنسان يعتبر كثرة جد مهمة لضمان بقاء ودوام المؤسسات مهما كان حجمها وميدان نشاطها، غير أن كل قرار متعلق بالتوظيف، التعيين في منصب عمل، أو التوجيه نحو التكوين يمكن له آثارا ايجابية أو سلبية حول المؤسسة كما الفرد.

ومن هذه النتائج، الأخطاء يمكن أن تكون مكلفة في الوقت وفي النقود، فهي تمثل أيضا سببا رئيسيا لعدم تحفيز الفرد وعدم فعالية المؤسسة.

ولهذا فان اتخاذ قرار يخص تسيير الكفاءات، يعتمد بشكل كبير على أحسن تقييم لهذه الأخيرة.

الفصل الخامس: ماهية التسيير و مبادئه

أولاً: نبذة تاريخية حول عملية التسيير

ثانياً: أهمية التسيير و مفهومه في المؤسسة

ثالثاً: خصائص ومستويات التسيير

رابعاً: أنواع التسيير

خامساً: أهداف التسيير في المؤسسة

سادساً: نظريات التسيير

سابعاً: تسيير الموارد البشرية بين التصور الغربي والإسلامي

ثامناً: مبادئ ووظائف التسيير

تاسعاً: تسيير الكفاءات و إدارة المواهب

أولاً: نبذة تاريخية حول عملية التسيير:

تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة وهي بمثابة محرك لجميع العناصر الأخرى ولهذا تسعى كل مؤسسة وفي سبيل ضمان سيرها الحسن وضمان استمراريتها للاهتمام بهذا المورد الأساسي وذلك من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري، وتبرز أهمية دراستنا لهذه الوظيفة في الوقوف عند ضبط المفاهيم المتعلقة بها حتى نتمكن من فهم هذه الوظيفة أكثر.

ويعد التسيير وظيفة قديمة قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها.

فالتاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية وخاصة مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش.

ومع تطور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية في إيطاليا في القرن الخامس عشر وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطوراً لمفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك، وقد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال-أدم سميث-أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم واستمرت هذه المحاولات بأعمال-تاييلور-(1814-1925) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، أعمال فايول (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها.

وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات ومدارس تنظيمي وإدارية ركزت على جانب المؤسسة بشكل أوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

ثانياً:- أهمية التسيير ومفهومه في المؤسسة:

إن الأهمية التي يعرفها تسيير الموارد البشرية وإقحامها في إستراتيجية المؤسسات تفرض على إطارات وظيفة المستخدمين اليقظة بصفة مستمرة ويومية، فمدراء الموارد البشرية

الذي أصبحوا خلال السنوات الماضية بمثابة عمال الذين تعتمد عليهم الإدارة في إحداث تغيير في التنظيم، كما يؤكدون هؤلاء المدراء يوميا على أهمية التكوين، ويعتبرونها الممر الوحيد للوصول إلى الكفاءة وتحقيق المؤهلات لإطارات الإدارة (Michel de Guy: 1989, P 19)

ومنه نقول أن مؤسسة السيارات الصناعية بالروبية تفكر في كيفية تكوين عمالها وحتى إطاراتها لتعيد تكوينهم وفق متطلبات وتقنيات العصر، إذ تعتمد المؤسسة على عملية التكوين المستمر لأفرادها وهذا تماشيا مع المهام الجديدة المختلفة، ومن جهة أخرى لكي تفرض وجودها مع مختلف المؤسسات في إطار المنافسة، وفي إطار هذا السياق ذكر PETER DRUCKER "بيتر دريكر" أنه يؤكد على أن وظيفة المستخدمين سوف تتغير جذريا في السنوات القادمة وسوف تعمل في مهام جديدة ومختلفة حسب كل الاحتمالات ولا بد أن تتأقلم مع الأخرى وتكون ملائمة (Ibid: p 23)

فالتسيير على مستوى المؤسسة حسبه: هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال أو المستخدمين الماضية والحالية، وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على أقسام أو دوائر مختلفة، وقد سمحت هذه العملية من معرفة دور كل مديرية وكل دائرة من الدوائر على مستوى هذه المؤسسة.

ثالثا: - خصائص ومستويات التسيير:

1- خصائص التسيير: تتعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

يلي:

-التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق في المؤسسة بصفة فعالة، إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة، والتنسيق فيما بين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية.

- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيها، فهو وسيلة وليس غاية كما أنه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به، فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.

-التسيير له الصفة التنظيمية، فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ.

"- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء مؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

-التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام، الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.

-يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري، وتعتبر حاجاته وطموحاته والتغيرات التكنولوجية....." (جميل أحمد توفيق: 2000 ، ص 17).

2-مستويات التسيير: تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين في التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

1-مستوى التسيير الاستراتيجي:

يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا في المؤسسة، ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى. فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها ومدى توفر وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

"وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.

-صياغة الإستراتيجية والرسائل المميزة للمؤسسة.

-تحقق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي...". (عبد السلام قحف: 2002، ص 45).

وما يميز القرارات في هذا المستوى هو عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقاً، لذا فإن التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى، حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور واتخاذ القرارات.

2- مستوى التسيير التكتيكي:

يتمثل في الإشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة، حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتتحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الميزانيات.

- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.

- قياس الأداء للمستوى العلمي والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الإستراتيجية لهذه المعلومات.

- تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.

- توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

3- مستوى التسيير العملي:

يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، وللوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية، كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، والاهتمام الأساسي لمسيرين هذا المستوى، وهو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة فإن مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات وتتميز بأنها مخططة ومحددة الإطار، مما ينتج العديد من المشاكل

أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

-ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

-وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

-نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

رابعاً-أنواع التسيير:

هناك نوعين أساسيين للتسيير يمكن حصرهما فيما يلي:

1-التسيير العملي:

يتميز التسيير العملي بالتعددية واليومية والتكرار في كل ميادين التسيير، ويعتمد على فعالية كل الأعمال التجارية التي تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكنية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، ورقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية، وباختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

2- التسيير الاستراتيجي:

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذ الزبائن، التنظيم....الخ. وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج. إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق وهذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.

خامساً: أهداف التسيير في المؤسسة:

تعتبر مديرية الموارد البشرية القاعدة الأساسية الذي يتم بواسطته رسم هيكل المؤسسة وتنظيم آلياتها.

إن مديرية الموارد البشرية الخاصة بالمركب لها أهداف منها اقتصادية، ومنها سياسية، واجتماعية كلها تتحصر في:

-تبحث المؤسسة عن تموين بعض المؤسسات الوطنية بمنتجاتها سواء كانت شاحنات خاصة بنقل السلع والبضائع أو الحافلات لنقل عمال المؤسسات من مقرات سكنهم إلى عملهم.

-تهدف المؤسسة إلى تحقيق النمو وهذا محاولة منها إلى الوصول إلى سياسة التصدير للخارج وهذا من أجل الحصول على العملة الصعبة.

* تعريف تسيير الموارد البشرية:

1- العلاقة بين تسيير الموارد البشرية ووظائف المؤسسة:

يمكن حصر العلاقة بين تسيير الموارد والوظائف الأخرى للمؤسسة فيما يلي:

أ-تسيير الموارد البشرية وتسيير الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج ووظيفة واسعة المفهوم حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى فهي تتضمن الإنتاج الصناعي مثل التحويل، التغليف وإنتاج الخدمات مثل إبرام عقود التأمين ومنح القروض للمؤسسات وتقديم الخدمات الاستشارية، "بحيث أن إجراءات العمل في تسيير الإنتاج ذات علاقة مباشرة بوصف الوظائف، هذه الإجراءات غالبا ما تعد أخذاً في الاعتبار منطق عمليات الإنتاج وتقاليده وطرق عمل الممارسين في الميدان" (Scieur Philipe : 2008, p 152)

ان تصميم مناصب العمل انطلاقاً من هذه الزاوية قد لا يأخذ في الاعتبار بصورة كافية بعض العوامل ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية مثل:

-الاهتمام بتصميم منصب العمل على المنطق الذي يفهمه الأجير.

-إمكانية تفويض بعض المهام إلى الأجير.

-الحاجات الطبيعية والنفسية للأجير، الإجهاد الحاجة إلى تنوع الأنشطة، الحاجة إلى الاستقرار، الملائمة بين متطلبات المنصب وقدرات الأجير واتخاذ الجسم لوضعيات غير ملائمة لدى أداء العمل.

-أثر تغير وتيرة عمل الأجير، الإجهاد الغياب فقدان الدافع إلى العمل على السير الجيد للعملية الإنتاجية يمكن أن تتميز مناصب العمل إذن بالتجزئة الكبيرة وذلك وفقا لمنطق "التاليورية" بحيث ينتج عن ممارسة العمل على أساس هذا المنطق حالة زوال الدافع إلى العمل مصحوبة بالملل وحتى الأمراض النفسية، " لتسيير الموارد البشرية تدخل في هذا المجال حتى تؤخذ هذه المظاهر بنظر الاعتبار، حيث أن إنتاجية العملية ذات علاقة بالسلوك الإنساني، إن التفاعل بين تسيير الموارد البشرية وتسيير الإنتاج يمتد إلى إدراك وتغير عمليات الإنتاج والى التطور التكنولوجي حيث أن التطور والتغير التكنولوجي لا يأخذان عادة في الاعتبار بقدر كافي" (عبد الفتاح بوخمخ، 2011، ص 43).

-التطور الضروري للكفاءات والمهارات والسلوك، فقد تكون ذات أهمية أكثر مما يتوقع وذات تكلفة عالية.

-التوترات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية المتعددة والجزئية والتي قد لا تكون مصحوبة بالنظرة الشاملة ما يجعل النظرة المنطقية للإجراء لهذه التغيرات غير متوفرة.

-حق تمثيل الإجراء لدى حدوث مثل هذه التغيرات التكنولوجية، ففي حال غياب التمثيل فان تتصيب نظام جديد قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة في الآجال المحددة.

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة إذن لأن تعمل اليوم بصورة مباشرة مع أقسام الأساليب والهندسة فيما يتعلق بوصف مناصب العمل والعملية الإنتاجية الواقع تأثير خبراء تسيير الموارد البشرية في هذا المجال لا يزال محدودا.

2-تسيير الموارد البشرية والتسويق:

تسيير الموارد البشرية في أقسام التسويق لها مظاهر خاصة، فالتوظيف ليس كما هو الأمر في الإنتاج بل يتم على أساس البحث عن خصائص أخرى تتمثل في خصائص الشخصية والأفراد الذين يتحكمون في بعض أنواع السلوك، خاصة فيما يتعلق بمجال العلاقات، القدرة على التفاوض والاتصالات، وصف مناصب العمل يكون الغالب غير محدد بشكل دقيق، حوافز العمل تشق أساسا من الأهداف رقم الأعمال مثلا، وبرامج التكوين تركز أساسا على العلاقات واللغة.

3- تسيير الموارد البشرية والمحاسبة:

إن تسيير الموارد البشرية في حاجة التعاون مع المحاسبين وخاصة فيما يتعلق بالتسيير الإداري للأجور والأعباء الاجتماعية، إعداد التصريحات السنوية للأجور وجزء من الميزانية الاجتماعية، في هذه الميادين يجب أن يكون المحاسبين على علم بتطور التشريعات ونظام الأجور في المؤسسة، والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمحاسبين ورجال الإعلام الآلي فيما يتعلق بالاختيار بين بدائل برمجيات المحاسبة الخاصة بالأجور.

"من جهة أخرى إدارة الموارد البشرية تتعاون مع المحاسبين التحليليين فيما يلي:
-متابعة تطور نسبة تكلفة العمالة في التكلفة الكلية.

-تحليل انحرافات التكاليف.

-تطبيق المحاسبة في كل المجالات الأنشطة في المؤسسة.

يمكن القول أن تواجد إدارة الموارد البشرية في هذا المجال أمر ضروري" (مرجع سابق، ص 45)

4- تسيير الموارد البشرية والاستثمارات المالية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية يجب أن يقدم دعمها لدى تحديد تكلفة الأجور في قرارات الاستثمار وذلك بهدف:

-تفادي دخول المستثمرين في استثمارات لا تحقق المردودية المرغوبة للأخذ في الحسبان تكلفة التكوين.

-لمناقشة إمكانية تكييف الكفاءات الموجودة أو البحث عن كفاءات جديدة.

-لتقدير أثر الاستثمار على تطور الحاجة إلى الموارد البشرية من حيث الكفاءات ومن حيث الحجم.

إدارة الموارد البشرية لها دور أيضا بما يلي:

-مناقشة سياسة اللجوء إلى العمل المؤقت.

-مناقشة سياسة تقليص العمالة عند الضرورة.

-مناقشة المظاهر المالية والضريبية لسياسة المقاول من الباطن وتغيير منطقة ممارسة النشاط.

- مناقشة مخططات تقليص العمالة في حالة انخفاض الحاجة إلى الأفراد.
- تقدير خطورة ضياع الكفاءات أثناء اللجوء إلى التسريح.
- إضافة إلى هذا تكون لدى إدارة الموارد البشرية مصداقية أكبر لدى الإدارة الأخرى إذا تولت بنفسها بعض مظاهر البعد المالي في المؤسسة.
- متابعة تكلفة الغيابات.
- تقدير تكلفة ساعة العمل الفعلية في كل مصلحة وفي كل قسم.
- تقدير أثر تحسين الأمن على المردودية.
- تقدير مردودية مجهودات التكوين.

5- تسيير الموارد البشرية والمعلوماتية:

تعد إدارة الموارد البشرية زبون داخلي لإدارة الإعلام الآلي، ففيها يتعلق بنظام معلومات تسيير الموارد البشرية، فبعض المعلومات التي تعد ضرورية لإدارة الموارد البشرية تسجل مباشرة لاحتياجات المعالجات الإدارية والمحاسبية، الغيابات، العطل المرضية، حوادث العمل، عطل التكوين، التسيير الإداري للأجور والأعباء الاجتماعية، في هذا المجال فان إدارة الموارد البشرية تتعاون مع خبراء المعلوماتية لتحديد كفاءات التسجيل والمعالجة المستخدمة، وفقا لما يمكن من استخدام البيانات في قاعدة البيانات والمعالجات الخاصة بكل مهمة مثل الملفات الشخصية (الملف الإداري، متابعة المسار المهني، تطور المكافآت، متابعة التكوين، تطور التقييم).

إحصاءات الغيابات (التصنيف وفقا لسبب الغياب وفقا للأقسام والمصالح وعلى أساس المستويات).

"التقارير السنوية عن التكوين (الميزانية المقدرة والمستهلكة، عدد ساعات التكوين ونوعية المتكويين) إذا كانت قواعد البيانات هذه والمعالجات موجودة بكل أجزاء المؤسسة فان إدارة الموارد البشرية تحرص على تجميع هذه البيانات فيما يتعلق بالاحتياجات التي تهتمها.

إدارة الموارد البشرية مطالبة أيضا بالتعاون مع إدارة الإعلام الآلي وذلك لكون الإعلام الآلي تتزايد أهميته واستخداماته في مجال العمل باستمرار.

-تحديد العمل المنجز من قبل الإجراء هيكل المعطيات التي يستخدمها الأجير في عمله، العرض، عملية الإبحار في قواعد المعطيات، انجاز إجراءات إدخال البيانات ومعالجتها واسترجاعها" (نفس المرجع السابق، ص 47)
-الاتصالات الالكترونية والشبكات الداخلية.
-تحديد الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات.

• إن الوظائف التي تستخدم الإعلام الآلي في المؤسسة في تزايد مستمر وإدارة الموارد البشرية يجب أن تقيم في هذه المجالات علاقات التعاون، إن إقامة مثل هذه العلاقات ليس بالعملية السهلة خاصة عندما يركز قسم الإعلام الآلي على تنظيم العمل، دون أن يأخذ في الاعتبار تسيير الموارد البشرية مطالبة بأن تأخذ في الحسبان مسائل العمل ذات الأهمية في تسيير الموارد البشرية، أي تتولى توثيق انعكاسات تنظيم العمل على مناصب العمل فيها يتعلق بالتكوين والأجور، الخ....

سادسا: نظريات التسيير:

بدأ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الغرب منذ قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، فلم يكن آنذاك في المؤسسات الصناعية شيء يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولا وأخيرا بشرا.

" ففي بريطاني مثلا بسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل" (عمرو صفي عقيلي: 2005، ص 42).

"وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية الغربية وخاصة أمريكا، مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية Welfar Industial: وهي عبارة عن برامج صممتها المؤسسات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع،

وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال، وبهذا فكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية كان في شركة "فورد" (Ford) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك عام (1914) باسم إدارة الاستخدام". (مرجع سابق: ص 43-44).

"كما أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى (1914-1918) مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشرية في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية).

وفي المؤسسات الصناعية، حيث اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بان القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع الذي سده استخدام النساء بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة" (مرجع سابق: ص 44).

فقد افترضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.
- بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.
- تسريع وتيرة العمل
- آلات وتجهيزات أفضل
- إدارة أفضل.

فهذه الأمور تتطلب من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروفهم وحياتهم المعيشية لذا فان فكر التسيير هو ليس بالفكر الجديد بل مر بتطورات عديدة وذلك منذ أواخر القرن التاسع عشر وفي الحقيقة مر هذا الفكر بثلاث مراحل أساسية يمكن التطرق إليها مرحلة تلو الأخرى:

1-المدرسة الكلاسيكية(1900):

اهتم مسيرو المؤسسات منذ بداية الثورة الصناعية بتوسيع معاملهم من خلال تراكم رؤوس الأموال، وكان هدفهم الأساسي هو اكتساب مؤسسة ضخمة لمواجهة منافسهم ويمكن القول كذلك بأن هذه المرحلة تضمنت الأعمال التمهيديّة والعلمية التي ظهرت بكتب F . TAYLOR , H.FAYOL, MAX WEBER "فردريك تيلور" "هانري فايول" و"ماكس فيبر" وفي السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، ظهر توجه جديد، حيث أصبح مسيرو المؤسسات يفكرون في التراكم وكذلك في الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة.

وفي هذه الفترة ظهرت المديرية الكلاسيكية للتسيير(تحت اسم النظرية العلمية والإدارية)، حيث حاولت هذه المدرسة الإجابة على إشكالية الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة. التوجهات الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في النظرية العلمية ل F . TAYLOR الأمريكي والإداري الفرنسي H .FAYOL .

فارتكزت النظرية العلمية مع تاييلور بالأخص على ارتفاع مردودية العمل والعامل، بينما فايول اهتم بكل ما يتعلق بالإدارة بصفة عامة.

المرحلة الأولى للنظرية الكلاسيكية:

"(1856-1915) أثر مؤسس حركة المدرسة الكلاسيكية تاييلور بصفة قوية في عهده حتى سمي هذا التيار "بالتايلورية" حيث أراد تاييلور تنمية مردود المؤسسة، حيث قادته أعماله وانجازاته إلى الاهتمام بالعامل الإنساني وانطلق من مصطلحي "سوء الفهم"، الذي يمكن كشفه والتخلص منه بفضل تنظيم عمل مبني على "القياس العلمي" ويمكننا عرض سير النظرية التايلورية كآتي:

"-من جهة: قياس الوقت مبني على التوقيت الذي يسمح بتحديد كمية العمل العادلة التي يمكننا طلبها من كل عامل، لهذا الغرض طور ف.تاييلور، نظام الأجرة بالقطعة التي تهدف إلى تحفيز العامل.

- منهجية أخرى: أصبح ف.تاييلور مجبر على البحث بصفة علمية عن أفضل طريقة عمل تدرس إلى كل العمال لذلك اهتم بدراسة الحركات التي يقوم بها المنفذ وبالبحث على عقلنة منصب عمله.

-أخيرا: فصل ف. تايلور بين تنفيذ وتحضير العمل، حيث سلم مهمة العمل إلى الإطارات، حيث يصبح للعامل دور منفذ بسيط".

(Bussenault Chantal - Preter Martine : 1998 P 24-25)

- ان مرحلة الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى قد تميزت بالعديد من التحولات في مجال الاعتناء بالموارد البشرية، وذلك من خلال ما جاء به "ف.تايلور" « F . Taylor » صاحب حركة الإدارة العلمية، الذي درس بصفة أساسية توظيف أو استخدام البشر كأدوات مساعدة للآلات أو الماكينات في أداء مهام الإنتاج الروتينية أو العادية. "وهذا ما جعل الكثيرين يعتقدون ويصفون "التايلورية العلمية" باعتبارها ثورة علمية جديدة، اهتمت بالأساليب العلمية الحديثة والواقعية في حل مشكلات الصناعة، وعملت على زيادة الإنتاج وهي الإدارة العلمية لا تقل مكانة عن أفكار (Newton) وديكارت (Descartes). وبيكون (Bécan) وغيرهم آخرون ممن أحدثوا ثورة علمية في مجال تخصصاتهم ولا سيما لأنها قامت على أسس علمية حديثة ومتطورة، وحققت نتائج مثمرة لخدمة الإنسانية وعملت على زيادة الإنتاج وازدهار الصناعة وانتشارها لتغير من ملامح الحياة الاقتصادية والاجتماعية في العديد من المجتمعات...." (عبد الله محمد عبد الرحمن: 1999، ص 87).

2-المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية:

لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- 1-"استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- 2-اختيار الموارد سواء منها البشرية أو المادية بطريقة علمية سليمة.
- 3-بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل أداء محدد على أن يوفر له الإدارة والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- 4-يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، ويتضح مما سبق أن التركيز منصب على مبدئين أساسيين:

أولاً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه.

ثانياً: مبدأ التعاون (رفض الصراع) والذي يعتبر بمثابة السبيل الوحيد لحل المشاكل وأسباب الصراع بين العامل والإدارة ومن ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها... (علي غربي آخرون: 2002، ص 34-35).

لقد أوضح "ف. تايلور F.Taylor" في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية)

(Principles of Scientific Management) سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية، لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج ولهذا فان تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاده ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها في المبادئ التالية:

1- "أن أهم عنصر في أسلوب التسيير الذي اقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة (Task) حيث يقصد بهذه الفكرة كما يقول في كتابه السابق ضرورة تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين مسبقاً، كما يجب أن يحصل كل عام في أغلب الأحيان على تعليمات كتابية مفصلة عن المهمة التي ينبغي له أداءها ومن الوسائل الضرورية لذلك، "وحسب رأي ف.تايلور: فان العمل المخطط وفق هذه الصيغة يتطلب اشتراك العمال والمسيرين في حل بعض الإشكاليات المتعلقة بالمهمة التي تنتظر التنفيذ" (مصطفى عشوي: 1992، ص 73).

2- "تشير إلى العمل باعتباره "نظرية للتنظيم الفسيولوجي" حيث تنظر إلى السلوك البشري باعتباره سلسلة من النشاطات الطبيعية ذات التنظيم الآلي فان الأبعاد ذات العلاقة بهذا السلوك تتصل أساساً بالفسيولوجية العصبية للكائن البشري، وهي متمثلة في القدرة- السرعة- والتحمل والتكلفة...." (جيمس جي مارش: 2001، ص 69).

وبناء على ما تقدم، يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند ف. تايلور بارتكازه على ثلاثة محاور هي:

1- الاستمرارية: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي خلال فترة زمنية محددة بانتظام.

2- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

3-الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل، يواجهون به حاجياتهم الاجتماعية والشخصية... ("جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: ص 56).

كما لخص ف.تايلور في تصريحات كتابه "إدارة الورشة أو المصنع الصغير" مبادئ الإدارة العلمية وفلسفته والتي تقوم على أربعة مبادئ:

"1- تنمية علم حقيقي للإدارة ومن ثم فانه على سبيل المثال يمكن تقرير أفضل الطرق للأداء بالنسبة لكل عامل.

2-الاختيار العلمي للعمال وبالتالي فان كل عامل يمكن أن يتحمل مسؤولية محددة لعمل ما والذي يتلاءم مع قدراته وإمكانياته.

3-التعليم وتنمية العمال.

4-التعاون والمحبة بين الإدارة والعمال". (محمد فريد الصحن وآخرون: 2002، ص 55)

ويتضح مما سبق عرضه أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا بمعنى منعزلا عن العالم الخارجي.

كما أنها تحاول أن تتصف بالمثالية من خلال بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعه من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا على حساب آدمية الإنسان إذ تعتبره مجرد آلة مثله مثل باقي الآلات الموجودة في المصنع أوفي الإدارة.

فالإدارة العلمية وإن كانت قد بدأت تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين، فإنها عرفت انتشارا كبيرا، وكما تعد سنة (1914) هي السنة التي شهدت أوج انتشارها.

2-محدودية التaylorية وقصورها:

قامت التaylorية من خلال الريتم الشديد بتوسيع الاستغلال البشع للعمال، حيث قامت

بوضع "وتيرة عمل شديدة" مما أدى إلى توسيع دائرة الاستغلال البشع للعمال عن

طريق الريتم المفروض من خلال المهام المنجزة والمكررة حيث أن:

• عمل الأفراد البسطاء مسطر حسب نموذج آلي ومختصر.

• الفرد البسيط في العمل يعتبر أول آلة فهو معزول ويوجد خارج المجموعة

وكذلك الأجر لا يتناسب مع تغيرات الأفراد.

- اهتمت التaylorية بجزء من المؤسسة حيث اهتمت بعلم العمل والخاصة بالنشاطات الفيزيائية للعامل فقط، وأهملت طرق أخذ القرار الخاصة بالمسيرين أو نشاطات الفاعلين الآخرين.

3-مدخل التقسيم الإداري:

بينما يعتبر "ف.تايلور" الأب الشرعي أو الروحي للإدارة العلمية، كان هناك في الوقت نفسه مهندس آخر يدعى "هنري فايول" (1841-1925) (Henri Fayol) وهو فرنسي اهتم أيضا بالإدارة وكتب حول الإدارة الصناعية والعامة (General Industriel Management) حيث اعتبره الكثير من الكتاب لاحقا بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة. "حيث يلاحظ أن هناك أوجه اختلاف بين حركة الإدارة العلمية وحركة التقسيم الإداري من حيث التركيز، فقد انصب اهتمام "ف.تايلور" على العمل وذلك بمحاولة زيادة الإنتاجية على مستوى الورشة والعامل (الفرد) بينما اهتم "ه.فايول" بمبادئ التنظيم ووظائف الإداري وقد تبنى وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها" (محمد فريد الصحن: ص 57).

"وبهذا يجد أن تنمية الموارد البشرية والعمليات المرتبطة بها لا تتحقق إلا في ظل إدارة رشيدة للموارد البشرية أو المادية، فالإدارة هي السبيل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه فإن الإدارة عملية ضرورية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق الأهداف فهي وظيفة مفروضة على أنشطة الإنسان. (صبحي العتبي: 2002، ص 22).

وقد عرفها "ه.فايول": "بأنها فن معاملة الناس، كما تعني التكهن (التخطيط) والتنظيم، والإشراف (إصدار الأوامر) والتنسيق والمراقبة" (أحمد ماهر: 2003، ص 32).
وتعني هذه الأنشطة ما يلي:

1-التخطيط: وحسب رأيه هو ذلك التصرف الذي يحقق للمؤسسة أهدافها.

2-التنظيم: ويعني القدرة على التوافق بين الموارد البشرية والمادية، ويراعي فيها المدير تزويد العمال بالموارد المادية من مواد وأموال وآلات في حدود موارد المؤسسة ومتطلباتها، بالإضافة إلى مراعاة إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ويتضمن ذلك وضع الفرد المناسب

له وأن تحدد الاختصاصات بوضوح مع توافر قيادة ذات كفاية عالية بما يحقق فعالية الأداء" (جون.ه. جاكسون: ص 183).

3- إصدار الأوامر: بمحاولة تنفيذ الخطط والتنظيم المحددين على نحو أمثل وهذا يستلزم بالضرورة توافر مواصفات معينة في الشخص الذي يقوم بالإشراف وإصدار الأوامر منها: "أ-صفات جسمانية كالصحة والقوة والحيوية، أي أن تتوفر فيه الصفات القيادية الحسنة. ب-صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.

ج-صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.

د-صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط مؤسسته والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته، أي أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد محل إشرافه، وأن يكون على دراية كاملة بنظم العمل والاتفاقات التي تربط العمل بالعاملين.

هـ-صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

د-أن تكون لديه القدرة على استخدام المؤثرات المناسبة لتحقيق الأهداف" (عبد الرحيم أبو كريشة: 2003، ص 64).

وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع "أسس حكومة المؤسسة" وقد أطلق على مذهبه الإداري اسم: (Fayolisme) أي مبادئ "ه.فايول" الأربعة وهي كالاتي:

1- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

2- السلطة والمسؤولية: وتعني أنه للسلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

5- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المؤسسة في ترتيب متقدم.
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمؤسسات.
- 8- المركزية: ان التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.
- 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.
- 11- العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12- استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.
- 13- المبادأة: لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
- 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين. (محمد فريد الصحن وآخرون، ص 56-57).
- وبهذا تعتبر بحوث "ه.فايول" مكملة لبحوث "ف.تايلور" فقد نادي كل منهما بتوفير الكفاية عن طريق التدريب، كما أن كل منهما مهتم بتطبيق الأسلوب العلمي، غير أن الفرق الرئيسي بينهما ان "ف.تايلور" بدأ في الاهتمام من القاعدة أي مستوى العامل، بينما ركز "ه.فايول" على المدير والإدارة العليا.
- وبالتالي فقد نظر مدخل التقسيم الإداري إلى الموظف على اعتبار أنه أداة ثابتة أو سلبية يقوم بأداء المهام بها، وباعتباره شيئا محددًا ومسلما وليس عاملا متغيرا في النظام.

4- المدخل البيروقراطي:

1- عوامل ظهور المدخل البيروقراطي:

"يعتبر ماكس ويبر (1864-1930) (Max Weber) من علماء الاجتماع الألمان الذين تلقوا تدريباً في مجال الأنظمة، والاقتصاد والتاريخ والفلسفة، وقد تحول بصورة واسعة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وكانت له رغبة شديدة في دراسة مشكلات العمل، والإدارة السياسية والمنظمات التطوعية، وعلم النفس الصناعي" (علي السلمي: 2001، ص 370).

"فهو يرى أن المشروع الاقتصادي القائم على التنظيم العقلي والذي تتم ادارته وفقاً لمبادئ علمية، والثروات والانتاج من أجل السوق، والانتاج للجماهير وعن طريقهم، والانتاج من أجل المال والحماس المتزايد والروح المعنوية العالية والكفاءة في العمل، والنزعة العقلية وترفض النزعة التقليدية والخيالية أو اللاواعية... وهكذا تكون الرأسمالية الناضجة نشاطاً عقلياً يؤكد النظام والترتيب والتدرج في التنظيم..." (جوليان فروند: ص 144).

"وهذا يمثل التنظيم البيروقراطي الاتجاه الثالث في دراسة الموارد البشرية والإدارة وفق المدخل التقليدي، وقد ظهر هذا الاتجاه مع كبر حجم المؤسسات والطريقة المثلى لإدارتها، والتي وجد من خلال دراسة هذه المؤسسات أنها تشترك في خاصية واحدة وهي الاتجاه نحو الرسمية ومن ثم البيروقراطية.." (محمد ناجي: 2000، ص 40).

"وبهذا نشأت المؤسسة البيروقراطية من جهود تهدف إلى جعل الإدارة أكثر إنتاجية وحيادية وقانونية وعقلانية فقد اعتقد "م. فيبر" أن المؤسسة البيروقراطية في تركيبها المثالي هي أكثر طرق التنظيم معقولة وكفاءة..." (عبد الله محمد عبد الرحمن: ص 170).

2- خصائص المدخل البيروقراطي:

يرى "م. ويبر" أن المؤسسة الحقة تتميز بخصائص ثمان هي:

"1- وجود دوائر محددة وبالتالي اختصاصات معينة بدقة من قبل القوانين والأنظمة وهذا ما نعبر عنه بالتخصص (Specialization of Labor) أي التقسيم الدقيق للعمل، بحيث أن الوظائف مقسمة وموزعة بوضوح وكذلك صلاحيات التقرير الضرورية لإتمام المهمات المتعلقة بها.

2- حماية الموظفين في ممارسة وظائفهم بموجب قانون خاص (لا عزلة القضاة مثلا)، عادة ما يصبر المرء موظفا مدى العمر، بحيث تصبح خدمة الدولة مهنة رئيسية لا عملا ثانويا إلى جانب مهنة أخرى، بمعنى لا يجوز الجمع بينها وبين مهنة أخرى، أي أن يحترف العمل في المؤسسة، ويتحدد مستقبله في المؤسسة.

3- تسلسل المناصب: وهذا ما نعبر عنه بالبناء الهرمي للسلطة، مما يعني أن الجهاز الإداري قوي البناء ومؤلف من دوائر ثانوية ومراكز قيادية، مع إمكانية الاعتراض من السلطة الأولية إلى السلطة العليا، إن هذه البنية هي على العموم فردية وغير جماعية، وتتم عن ميل إلى أكبر قدر من المركزية أي هذه السلسلة تحدد لكل فرد من هو رئيسه المباشر ومن ثم الأفراد التابعين له، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز (ابراهيم الغمري: 1976، ص 03).

4- يتم اختيار الموظفين بناء على مباريات وامتحانات أو شهادات، مما يتطلب اعدادا متخصصة لدى المرشحين، وعموما يعين الموظف ونادرا ما ينتخب على أساس الاختيار الحر والالتزام التعاقدية، بمعنى ان شغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون وفقا لمؤهلات فنية وليس وفقا للعلاقات السياسية والاسرية أو العشائرية أو غيرها من العلاقات التي تربطهم بالمسؤولين في المؤسسة... (سعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 171).

5- المكافأة المنتظمة للموظف على شكل أجر محدد ومعاش تقاعد عندما يترك خدمة الدولة، وبهذا فهي تعتمد على الحوافز المادية فقط، والمتمثلة في الأجر والرواتب متدرجة تبعا لتسلسل الإدارة الداخلي وأهمية المسؤوليات.

6- حق السلطة في مراقبة عمل مرؤوسيهها، عبر إنشاء مجلس تأديبي عند الاقتضاء.

7- إمكانية ترقية الموظفين على أساس معايير موضوعية لا تبعا لتقدير السلطة.

8- الفصل الكامل بين الوظيفة والشخص الذي يشغله، لأنه موظف أن يمتلك منصبه أو وسائل الإدارة.

• وكذلك يتم الفاعل داخل النظام وبينه وبين عملائه بشكل محدد بنمط بعيد عن التأثير بالمؤثرات الشخصية أو التحيزات الانفعالية أو الأهواء والعصابات الشخصية، حيث يطبق البعد القانوني لنظام بكل ما يشتمل عليه من قوانين وأنظمة وتعليمات على

جميع الأفراد دون تمييز، وتكون منطلقات جميع قرارات النظام التحقيق الفاعل لأهدافه وغاياته، فالممارسات التي تقوم على الألفة والصدقة، أو المودة غير محبذة، وكذلك الممارسات الانفعالية أو العاطفية فإنها غير مرغوب فيها في التنظيم البيروقراطي.

5-مدخل العلاقات الإنسانية:

"يعتبر "جورج التون مايو" (George Elton Mayo) (1880-1949) من أكثر الرواد المعروفين، والذي تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة التي جاءت كرد فعل لوجود حركة الإدارة العلمية والتقسيم الإداري والنموذج البيروقراطي ونتائجهم، محدثة ورائهم الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنقذة والمعارضة لها، كما ظهرت الكثير من الانتقادات إلى التصورات الأيديولوجية أو الإطار الفكري الذي انطلقت منه هذه النظريات وخاصة نظرية الإدارة العلمية التي أهملت جوانب كثيرة عمليات الإنتاج والعلمية الإدارية داخل المؤسسات الصناعية و الإنتاجية..."(علي غربي وآخرون: ص 43).

"فجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتتهم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية خاصة، التي ركزت على أن دراسة الإنسان في المؤسسات وسلوكه فيها، عبارة عن عامل ثابت، يجري دراسته مرة واحدة فقط وللابد، بدلا من معاملته كمتغير هام وفعال يؤثر ويتأثر، إضافة إلى النظر إليه بأنه: عبارة عن مكون من مكونات التنظيم وظيفته هي أداء الأعمال المكلف بها و فقط، فهذه النظرة حاول "ماسوهير" (Mason Haire) توضيحها على أنها تعبر عن الافتراضات الأساسية عن الإنسان والتي قامت عليها نظريات التنظيم التقليدية، فالإنسان كان يعامل على أن كسول، قصير النظر، أناني، يقع كثيرا في الأخطاء، وقدرته ضعيفة على الحكم في الأمور بأنه قد يكون غير أمين إلى درجة ما..."(حسان الجليلي: 2003، ص 71).

1-نتائج نظرية العلاقات الإنسانية:

"والجدير بالذكر أن تجارب هاوثورن التي نشرت في منتصف عام (1939) تشكل أحد الدوافع الرئيسة لنهوض وارتقاء مدخل العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم والإدارة

وبهذا فان دراسات هاوثرن، أثرت تأثيرا كبيرا في تطوير نظرية التنظيم وفي الممارسة الصناعية والانتاجية في المجتمع الرأسمالي...." (سعد عيد مرسي بدر: ص 172).

"وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الصاعدة والنازلة) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية" (خضير كاضم حمود: 2002، ص 30).

"وبالتالي التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي يعرف بأنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...." (علي السلمي: ص 370).

• كما أن أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار كما هو الحال في التنظيم الرسمي حيث تكون فيها القواعد محددة تنظيميا.

• "التأكيد على أن الطاقة الإنتاجية للعامل ترتفع من خلال التكيف الشخصي للعامل في ضوء التنظيم الرسمي، بما فيه من معايير وقيم وميل لتحقيق التوافق بين تلك المعايير والقيم وبين أعضائها والتأكيد على إن الجوانب الرسمية تتفاعل وتتفاعل وتستند مع بعضها البعض...." (غريغوار منصور مرشو: 1996، ص 71).

• "التأكيد على الروح المعنوية للأفراد العاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي، وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول الآن: بأن بدايات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الغرب كانت متأخرة جدا بالمقارنة بالحضارات السابقة..." (أحمد حسين: 1970، ص 397).

فلقد عرفت وظيفة الموارد البشرية منذ العصور القديمة، اذ ظهرت مع وجود الإنسان على هذا الكون، فمن طريق هذه الأخيرة مورست وظيفة تنمية الموارد البشرية، والتي وجدت منذ الأزمنة الغابرة في التاريخ البشري، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية تبين لنا كيف كان سيدنا نوح وإبراهيم عليهما السلام يجيدون فن التسيير تنمية الموارد البشرية.

"فهناك العديد من النصوص في التسيير ذكره (Jethro) نسيب موسى عليه السلام، والذي يعتبره كمستشار في التسيير، فقد لقن لهذا النبي مفاهيم في تفويض السلطة، تحديد

عدد التابعين والمستشارين المباشرين، كما كان للحضارة الإسلامية إسهامات كبيرة في مجال تنمية الموارد البشرية والإدارة.

فالموارد في النظام الإداري الإسلامي هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للعباد من آمن منهم ومن كفر حين استخلفهم في الأرض ليعمروها ويعبدوا الله عز وجل، وهي كذلك المنح الربانية التي تتجلى فيها رحمة الله سبحانه وتعالى... (محمد نبيل جامع: 2000، ص 17).

ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله تعالى للإنسان والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته المورد أو الطاقة البشرية فهو إذن فهو أفضلها وأشرفها، فهو مستخلف في الأرض، وبهذا فقد حمله الله الأمانة دون غيره من الكائنات، وهو تشريف سجله، القرآن الكريم في آياته حيث قول سبحانه وتعالى "ولقد كرمتنا بني آدم وحملناه في البر والبحر ورزقناه من الطيبات وفضلناه على كثير من خلقنا تفضيلاً..." (سورة الإسراء: الآية 70) وحملناهم في البر، أي على الدواب وفي البحر أيضاً على السفن ورزقه وسخر له الزرع والثمار واللحوم، وفضله عللاً سائر المخلوقات.

فتتمية الموارد البشرية وردت في القرآن الكريم بعدة مرادفات نوردها كما يلي: المرادف الأول "التزكية" وذلك من خلال الآية الكريمة التالية: "خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها" (سورة التوبة: الآية، 37)، أما المرادف الثاني فهو "الإنبات" لقوله تعالى: "فتقبلها ربها بقبول حسن أنبتها نباتا حسنا" (سورة آل عمران: الآية 37)، أما ثالث المرادفات فهو التربية لقوله تعالى: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً" (سورة الإسراء: الآية) ورابع المرادفات هو "التكثير" أو "التكاثر" لقوله تعالى: "اعلموا أن الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر في الأموال والأولاد" (سورة الحديد: الآية 20)

وخامس المرادفات هو "التمير" لقوله تعالى: "انظروا إلى ثمره وينعه" (سورة الأنعام: الآية، 42) وسادس هذه المرادفات هو "التنشئة" لقوله تعالى: "ثم أنشأنا من بعدهم قرناً وآخرين" (سورة المؤمنون: الآية، 42).

هذا ما قام به النبي محمد صلى الله عليه وسلم منذ بدء الوحي، حيث بدأ أولاً بتنمية الموارد البشرية وذلك بتعليمها وتدريبها ورعايتها في دار بن أبي الأرقم، وذلك من خلال

قواعد وعمليات إدارية، ولم تقتصر تعليماتها على مجرد تقديم أفكار ومبادئ نظرية فحسب، بل تضمن الفكر الإسلامي صورا للتطبيق.

سابعا: تسيير الموارد البشرية بين التصور الغربي والإسلامي:

على الرغم من أهمية الكبيرة التي احتلتها حركة الإدارة العلمية في إطار تنمية وتسيير الموارد البشرية، إلا أنها ذهبت إلى القول بأن الإنسان يكره العمل ويراه عقوبة وأنه لا يعمل إلا قهرا أي يفرض عليه العمل، إما بنظام قوي وصارم، وإما باستعمال تحفيزات مادية، وعلى ذلك تعتبر هذه النظرية الإنسان على أنه مجرد امتداد للآلة في حقل العمل.

"أي أن تايلور زعم أنه طالما كان العامل كسولا بطبعه، فإن نمو إنتاجية العمل وزيادة معدل هذه الإنتاجية يتحققان فقط بواسطة تقنين الآلات وظروف ووسائل العمل، كما زعم أن العامل لا يمكنه فهم الميكانيزم المعقد للإنتاج الحديث، ولا يمكنه بالتالي تنظيم عمله بنفسه، وبهذا فالإدارة العلمية، إذن هي اختزال كل الأعمال المعقدة إلى أعمال بسيطة، وتحويل العامل إلى تابع مباشر لنسق الآلات ذات الحركة، وهذا ما أكده "هويس" الذي يرى بأن العمل الإنساني ما هو سوء التفكير الميكانيكي، وأن الحركات الإنسانية على غرار حركات المناخ يتوجب تصورها بطريقة سببية ابتداء من حركة الأجزاء وبالتالي فهي كنظام فيزيائي كما هو الحال في حركة صناعة الساعات أو آلة أخرى معقدة قليلا..." (حسن صادق حسن عبد الله: 1992، ص 17)

أي أنها نظرت إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة حسب حركات الزمن والوقت الذي يوجد في المؤسسات، أو مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية (ما عليك إلا أن تضغط على الزر لتحصل على ما تريد) حتى أن منهم من ذهب إلى تقسيم آلات المؤسسة إلى آلات عاقلة وآلات غير عاقلة هم العمال والآلات غير العاقلة هم الأدوات والمعدات وبأنه إنسان اقتصادي. وبهذا نستخلص بأن أفكار ومبادئ الإدارة العلمية تمثل تهديدا واضحا للعمال، كما أنها ضد مصالح الطبقة العاملة، فكانت نتائجها لا إنسانية ولأنها قللت من المهارات الحرفية

للعامل وزادت من أحكام الضبط على أدائهم لعملمهم، وهذا ما أطلق عليه اتحاد العمل الأمريكي الفيدرالي أنه "مشروع شيطاني من قيمة وأهمية الإنسان بحيث يصبح كآلة".
 "وهذا في منظور الإسلام إهدار لكرامة الإنسان (العامل) التي جاء الإسلام لإعلائها وقتل لروحه الإبداعية وطمس وحاجاته المتولدة فيه والتي تدفعه إلى العمل وما فيه من الطاقة ما يقدر بذاته على عمل أي شيء، ولو كان هذا الذي يريده هو زحزة الجبال عن مواضعها أو شق البحر أو الصعود إلى السماء، فنحن لا نقول ذلك بمحض الاستنتاج العقلي، بل من خلال البحث العلمي والاستناد إلى نتائج المقررة فالإنسان ينطوي بإجماع الآراء والتجربة والبرهان على جميع الطاقات المعروفة في الطبيعة وهذه الطاقات تتلخص في: الطاقة الميكانيكية، الطاقة الكيميائية والطاقة الإشعاعية والطاقة الكهربائية، والطاقة الشمسية والطاقة النووية، وما من طاقة من هذه الطاقات الكونية إلا ويتلقاها الإنسان كأى شيء آخر في الوجود، ثم يعيد عكسها إلى الخارج كأى جسم مادي آخر ثم يزيد الإنسان على ذلك أنه قادر بنفسه على توليد الطاقة وعلى أساسها يتم التأثير...." (عباس محمود العقاد: 2003، ص 12).

"وهذا فالإنسان الصحيح لا يتسم بالكسل، إذ أن الإنسان يعتبر مركز طاقة لا يمكن كتمانها دون مخاطر سيكولوجية ومشاكل اجتماعية، فعلى الإنسان أن ينسق جهده بين نظام العمل المنتج الذي يحقق له حاجاته ومتطلباته المادية، وبين فترات زمنية يجب أن تشتغل بطريقة مثلى تظهر فيها طاقاته الابتكارية، وحينما يرتبط الإنسان بعمله ارتباطا عضويا، فإنه غالبا ما يستمتع بارتضاء ذاتي من جراء هذا العمل، أما إذا أجبر على عمل ميكانيكي ضيق متكرر بسيط لا يحس فيه بالمنتج النهائي ولا يحس فيه حتى بالمستهلك، فإن هذا العمل يكون مولدا لكثير من الاضطرابات النفسية والاجتماعية ومحطما للروح الإنسانية..." (هاني عبد الرحمن صالح الطويل: 2001، ص 35).

وبهذا فالعامل لا يرى العمل عقاب مسلط عليه مما يتولد فيه كراهية العمل وبالتالي يفرض عليه العمل قهرا، وإنما العمل في الإسلام هو عبادة وقرية إلى المولى عز وجل يحس الإنسان فيه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه فندفعه إلى العمل بجد واجتهاد.

وبالتالي نستخلص بأن مدرسة حركة الإدارة العلمية قد ركزت على عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية وهو العمل وأهملت العوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للعاملين، علاوة على ذلك، لقد أهملت وجود النقابات العمالية واتخذت منها موقفا عدائيا، لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في الأرباح. "كما لم تولي أي اهتمام لطبيعة التفاعل بين المؤسسة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة بها، في حين أن المؤسسة في الإسلام هي نظام فرعي يعمل في إطار النظام الاجتماعي الكبير، وان النظام "ما هو إلا مجموعة من الأجزاء والعناصر، يرتبط بعضها مع البعض لتحقيق هدف معين..." (عباس محمود العقاد: ص 111).

كما أهملت كذلك جوانب عديدة في التركيب الداخلي للتنظيم وركزت على هيكل العلاقات الإنتاجية فقط ولم تعطي التنظيم غير الرسمي أي اهتمام بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء فقط، وأهملت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى، ومن العوامل التي تشكل أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

لقد عرف "فايول" الإدارة على أنها فن معاملة الناس، وكما تعني كذلك التكهن، والتنظيم، والإشراف، والتنسيق، والمراقبة، وهذا التعريف يختلف عن التعريف الإسلامي فالإدارة هي خدمة الناس وأيضا تربية وتعليم وتوجيه وبهذا تصبح الإدارة في التصور الإسلامي بأنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعا، وأفرادا وجماعات، ورجالا ونساء بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، ومنها أيضا أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه والمراقبة) على جميع المستويات وفقا للسياسة الشرعية الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد.

ويكمن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الغربي لها في الآتي:

أ- من حيث الفكر والمنهج:

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحث دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها والى وقتنا هذا، لأنها أفكار جزئية قاصرة، مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيدا عن هدي الوحي هو المصدر للمنهج أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

ب- أما من حيث الهدف والغاية:

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى: "قل ان صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين(162) لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين" (سورة الأنعام: 162-163)، بخلاف الغاية والهدف والمفهوم الغربي للإدارة والذي يتجاوز الاطار الدنيوي فهو يهدف إلى اشباع الشهوات والغرائز، بلا ضوابط مع التأثير بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم، فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلدا أو تابعا لغير المسلمين.

نجد في الإدارة الغربية كذلك أن الفكر المكيافيلي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث أن الغايات فيها تحكمها الشهوات فان الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين، بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية فالوسائل (لها أحكام) تحكمها المقاصد في الشريعة الاسلامية.

كما اهتم "فايول" بوصف وظائف القائد أو المدير (ما يجب على المدير فعله) والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر في المشرف أو القائد وهي:

- 1- صفات جسمية كالصحة والقوة والحيوية، أي أن تتوفر فيه الصفات القيادية الحسنة.
- 2- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- 3- صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.
- 4- صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما تختص بنشاط مؤسسته، والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته أي أن تكون لديه معرفة

كاملة بالأفراد محل إشرافه، وأن يكون على دراية كاملة بنظم العمل والإنفاقات التي تربط العمل بالعاملين.

5- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

6- أن تكون لديه القدرة على استخدام المؤثرات المناسبة لتحقيق الأهداف.

وبهذا فقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين الغربيين لما لها من أثر في تقدم الأمم، وهي تعني في الاسلام تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح كما سردت الدوريات المختلفة المئات من صفات القائد الناجح، منها الموهبة والرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف، وقوة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والتفكير المنظم والثقة بالنفس وغيرها من الصفات. أما القائد في الفكر الاسلامي فصفاته أوجزها القرآن الكريم في محكم آياته ففي سورة القصص، أين يقول المولى عز وجل على لسان ابنة شعيب عليه السلام: "قالت احدهما يا أبت استأجره ان خر من استأجرت القوي الأمين" (سورة القصص: الآية، 26).

وهاتان الصفتان يندرج تحتها الكثير من الصفات الأخرى فالقوة تشير إلى القوة البدنية وقوة التأثير في الآخرين والصبر والمثابرة والأمانة التاريخية، وحفظ أمانة الأموال والأعراض وغيرها.

كذلك نجد في سورة سيدنا "يوسف" عليه السلام "اني حفيظ عليم" وهي ترجمة للأمانة ومعرفة الناس وكيفية التعامل معهم، وكذلك لقوله تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" (سورة البقرة: الآية، 188).

وكذلك نلتمس القوة في شخصية سيدنا أبو بكر رضي الله عنه، حينما توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم، وبالرغم من أنه نحيف البنية إلا أنه كان أشجع من سيدنا عمر الخطاب رضي الله عنه، وهو قوي البنية اذ قال عمر للناس أن رسول الله لم يمت ولكنه ذهب إلى ربه كما ذهب موسى بن عمران وأنه عليه السلام، لا يموت حتى يفني الله المنافقون، فأقبل ابو بكر يقول له: على رسلك يا عمر، أنصت استمر في كلامه، فلما رآه أبو بكر لا ينصت أقبل على الناس فأقبلوا اليه وتركوا عمر، فقال أبو بكر أما بعد أيها الناس، من كان يعبد محمدا فان محمدا قد مات، ومن كان يعبد الله فان الله حي لا يموت، لمصداق قوله تعالى: " وما محمد

إلا رسول قد خلت من قبله الرسل أفان مات او قتل انقلبتم على أعقابكم ومن ينقل على عقبيه فلن يضر الله شيئا وسيجزي الله الشاكرين" (سورة آل عمران: الآية، 144)
 كما لخص "فايول" أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" صدر عام (1916) والذي اقترح فيه 14 مبداء عالميا، ومع أن كثيرا منها ما زالت تدرس في الكليات والجامعات إلا أن كثيرا منها تفتقر إلى العالمية، والبعض منها مستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية فكانت مبادئه كالتالي:

1- تقسيم العمل.

2- تكافؤ السلطة والمسؤولية.

3- التزام العامل بالأنشطة (الانضباط).

4- وحدة الأمر.

5- وحدة التوجيه.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم.

8- المركزية وبذلك بتحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف.

9- التسلسل الهرمي الرئاسي.

10- الترتيب والنظام.

11- العدالة.

12- الاستقرار الوظيفي.

13- المبادرة.

14- روح الفريق.

وبهذا فإننا نجد اختلافا كبيرا في مبادئ الإدارة عند "فايول" ومبادئ الإدارة في التصور

الاسلامي صورا لتطبيق هذه المبادئ التي يمكن حصر بعض منها:

1- الحث على العمل:

فمن الناحية الفكرية حث الاسلام على العمل والإنتاج وأعطاه قيمة كبيرة، وربطه بكرامة

الإنسان وأعلى شأنه عند الله.

فقد قاوم فكرة البطالة وحث على العمل، وكذلك قاوم فكرة تعطيل الطبيعة، وتجميد الأموال، وسحبها عن مجال الاستتفاع والاستثمار.

2- مبدأ الشورى:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها، وقد نص القرآن الكريم عليها "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى: الآية 38)، وقد كانت الأحاديث النبوية على هذا المبدأ، وقد التزم الرسول صلى الله عليه وسلم في ممارساته بمبدأ الشورى.

وهذا ما أيدته وقائع السيرة النبوية، فقد شاور الرسول الكريم في بدر، وشاور في أحد، وتراجع في اتفاقية كاد يبرهما يوم عزوة الخندق، بناء على رأي جند من جنود الإسلام وقد سار على هذا النهج خلفاء رسول الله صلى الله عليه وسلم من بعده فأسس أبو بكر الصديق رضي الله عنه مجلسا للشورى كان يعرض عليه آية مسألة ليس فيها نص صريح من القرآن الكريم والحديث الصحيح، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يجمع الصحابة في المدينة ويمنعهم من الخروج من العمل، باعتبار أنهم أعضاء الهيئة التشريعية، فكان نظام الشورى الذي أقامه عمر على أحسن ما يقام عليه في زمانه، فيجمع عنده نخبة الصحابة للمشورة، والاستفتاء، وانتقاعا برأيهم واعتزازا بتأييدهم له ومعاونتهم إياه فيما تولاه من ثواب أو عقاب وجعل موسم الحج موسما عاما للمراجعة والمحاسبة واستصلاح الآراء والأخبار في أقطار الدولة من أقصاها إلى أقصاها، يفيد فيه الولاية والعمال لعرض حساب وأخبار ولا يهتم، ويفد فيه أصحاب المظالم والشكايات لبسط ما يشكيهم، ويفد فيه الرقباء الذين كان يبتهم في أنحاء البلاد لمراقبة الولاية والعمال، فهي جمعية مثل الجمعيات العمومية في عصر من العصور.

فكان عمر رضي الله عنه يستشير جميع هؤلاء ويشير عليهم، ويستمع لهم ويسمعهم، ويتوخى في جميع ذلك بتمحيص الرأي وإبرام الذمة والخلوص إلى التبعة السليمة، وإن أضعف الناس رأيا لمن يستضعف فضل الأمير في عمل تولاه، لأن عمله بمشاورة غيره فإن باب المشاورة مفتوح لكل إنسان وليس مع ذلك بالذي يريد أن يستشير أو بالذي يعرف كيف يستشير إذا أراد، أو بالذي يحسن الموازنة بين الآراء

إن عرف من يستشيرهم ومن يقبل مشورتهم في حالة ويرفضها في حالة، إن المشاورة إذن لفن عسير.

"إن الذي يتبع بمشورة غيره يتبع بمشورة غير لأقدر ممن يشير عليه وقد كان عمر عبقرى هذا الفن الذي لا يجارى، وكان من بدعه الملهمة في هذا الفن العسير أنه لم يلتبس الرأي عند أهل الحنكة والخبرة، بل كان يلتمسه كذلك عند أهل الحدة والنشاط ممن يناقضون أولئك في الشعور والتفكير فكان كما روى "يوسف الماجشون" (إذا أعياه الأمر المعضل دعا الأحداث فاستشارهم لحدة عقولهم)، وأنه لإلهام في فن الاستشارة لا يلهمه إلا صاحب رأي أصيل، فمن الرأي الأصيل أن يخبر الإنسان كيف يستعبر آراء المشيرين... " (هاني عبد الرحمن صالح الطويل: ص 36).

3- مبدأ تشاركية المسؤولية:

الإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الاداري أو القائد لا يعتبر المسؤول الأوحد بل الكل مسؤول يقول الله تعالى: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته الامام راع ومسؤول عن رعيته والرجل راع في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسؤولة عن رعيته، والخادم راعي في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..."

لا شك أن الاداري أو القائد مسؤول، ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضا فهم مسؤولون عن نصحه وإسداء المشورة الخالصة له، والمسؤول لا يستطيع التجبر والتحكم بالناس إلا اذا أنس منهم لينا أو ضعف، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه باستخفافه بشعبه (استخف قومه فأطاعوه).

4- مبدأ تلازم السلطة:

"يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فان تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تقويم.. " (سورة النساء: الآية: 59).

5-مبدأ الحوافز:

"ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون..." (سورة الأحقاف: الآية، 19).

6-مبدأ الرقابة:

فقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فان وجدتم فيا اعوجاج فقوموني.

7-مبدأ المساواة:

الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا لأبيض على أسود إلا بالتقوى.

8-تفويض السلطة والصلاحيات:

وهذا المبدأ واضح في ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم، اذ كان يستعين أصحابه في إدارة شؤون الدولة الاسلامية الناشئة ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام، وقد ترسخ هذا المبدأ عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده، فقد كتب عمر بن الخطاب إلى "عبدة" عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرس في العمق، كتب له يقول (أن الشاهد وأنا الغائب، والشاهد يرى ما لا يراه الغائب).

والنصوص التاريخية لا تدع مجالاً للشك في تطبيق هذا المبدأ عبر عصور الحكم الاسلامي المختلفة، فقد كتب "هارون الرشيد" إلى رئيس وزرائه يحيى بن خالد البرمكي (قلدته أمر الرعية، وأخرجته، من عنقي إليك، فاحكم في ذلك بما ترى من الصواب، واستعمل من رأيت، واعزل من رأيت وامض الأمور على ما ترى).

9-مبدأ القدوة الحسنة:

رجل الإدارة في الاسلام قدوة للعاملين معه، وقد نهى القرآن الكريم على أولئك الذي يتاجرون ببضاعة الكلام، "يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون.." (سورة الصف: الآية، 03).

فمن خلال القدوة الصالحة نجحت الإدارة في كسب ولاء أفرادها، فقد كان الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه قدوة في البذل والتضحية، قدوة في التواضع والحلم، قدوة في أدب الحديث، قدوة في الشجاعة والصبر على مجادلة العدو.

"ومما يؤثر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان إذا أصدر أمرا للرعية، جمع أهله وأولاده وأعلن الأمر، وحذرهم عن مخالفته لئلا يكون الناس عليه حجة، ولاشك في أن التزام القادة مما يقولون، من شأنه أن يهيئ المناخ الصحي للثقة بين المسؤول والرعية ويزيد من فرص التفاهم بينهم وهذا بحد ذاته يشكل الشرارة التي تفجر طاقات المجتمع وتزيد من التفاهم حول قادتهم وتعمق الالتفاف حول تطلعات المجتمع وأهدافها...." (سيد قطب: 1982، ص 170).

10- مبدأ سياسة الباب المفتوح:

إذا كانت الإدارة الحديثة تشكو من تداخل أنظمة التواصل فيها وتعاني من تحكم أمراض البيروقراطية في تسيير أمورها، فإن الإدارة الإسلامية عملت على تخطي هذه العقبات عبر تسيير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وإيجاد السبل الممكنة لتحقيق ذلك، لقول الرسول الكريم "نظر الله امرئ سمع بنا حديثا وبلغه، فإن رب مبلغ يبلغه أوعى منه".

ومن وصايا عمر رضي الله عنه لأحد ولاته (أفتح لهم بابك، وباشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملا) (مرجع سابق: ص 171).

وكانت الإدارة الإسلامية تتحسب من (معيقات) الاتصال وبخاصة اتصال القاعدة بالقمة ولذلك بادر الحكام المسلمون بالاتصال بشعوبهم لتعرف على أمورهم وقضاياهم، ومما يروى عن عمر رضي الله عنه قوله: (لئن عشت ان شاء الله لأسيرن في الرعية دولا، فاني أعلم أن للناس حوائج تقتطع دوني، أما عمالهم فلا يرفعونها إلي وأما عمالهم فلا يرفعونها إلي، وأما هم فلا يصلون إلي ثم أسير في الشام فأقيم شهرين، ثم أسير في الجزيرة فأقيم شهرين ثم أسير إلى مصر فأقيم شهرين، ثم أسير إلى الكوفة فأقيم شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم شهرين، والله لنعم الحول هذا).

"وقد سرى هذا الوعي بين جمهرة المسلمين وكانوا لا يتخرجون من السير بظلماتهم إلى دار الخلافة وقصة القبطي وابن عمرو بن العاص، وقصة الأمير "الغساني جبلة من الأيهم

والأعرابي" وهي من القصص المعروفة تعتبر من شواهد ناصعة على التواصل السريع بين الحكام ورعيته ووسيلة سريعة لحسم الأمور وإحقاق الحق، وقد استحدثت الإدارة الإسلامية فيما بعد "ديوان المظالم" للنظر في مظالم الناس ورد والجور والظلم عنهم" (نفس المرجع السابق: ص 173).

وبالتالي فقد نظر مدخل التقسيم الإداري إلى الموظف على اعتبار أنه أداة ثابتة أو سلبية يقوم بأداء المهام بها واعتبارهم شيئاً محددًا ومسلماً به وليس عاملاً متغيراً في النظام، في حين أن الإسلام نظر إلى الإنسان أو الموظف عللاً اعتباراً أنه مخلوق إيجابي إذ أن المؤمن بالإسلام، ما يكاد يستقر الإيمان في ضميره حتى يحس أنه قوة فاعلة مؤثرة، فاعلة في ذات نفسه وفي الكون من حوله، عناية الله ترعاه ولذلك فإنه لا يعرف القعود والسلبية وانتظار المعجزات، بل يحاول التغيير المستمر ليحقق ذاته المؤمنة حتى يكون أهلاً لرضى الله تعالى ودخوله جنته والابتعاد عن عذابه...

• وبعد استعراضنا للمداخل النظرية والتي تفسر أساليب وطرق تحفيز الموارد البشرية يمكن تحديد المآخذ التالية على هذه المداخل:

أولاً: ان ما ذهب إليه مدرسة الإدارة العلمية في استعمال المال كوسيلة لتحفيز الموارد البشرية وهي وسيلة مؤقتة من جهة لأن العامل يتصور أن الزيادات المالية التي يحصل عليها هي حقا له وليس نتيجة لفعاليتيه وإتقانه لعمله، ومن جهة أخرى قد تكون له علاقة عكسية حيث تتولد في العامل صفات الجشع والطمع والسعي وراء المال ومن ثم ينسى مهامه لأن المال عدو للإنسان كما جاء في القرآن الكريم على الذي لهاه المال وأنساه واجبه قال تعالى: "ومنهم من عاهد الله لئن آتانا من فضله لنصدقن ولنكونن من الصالحين(75) فلما أتاهم من فضله بخلوا به وتولوا وهم معرضون" (سورة التوبة: الآية 75-76).

ثامناً: مبادئ ووظائف التسيير:

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة والتسيير فان المبادئ الأساسية لهذا العلم هي التخطيط، التنظيم، التنسيق والقيادة وأما كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

1-المبدأ الأول: التخطيط:

"التخطيط هو كلمة من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض مصطلحا شاملا له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمون العام من الاعتبارات الفلسفية..". (جميل أحمد توفيق: 1970، ص 10).

والتخطيط من أكثر المصطلحات استعمالا في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، فالتخطيط عبارة عن التكهّن بالمستقبل والإعداد له واتخاذ العدة لمواجهة، وهو عملية تقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، وتحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في اطار المهام الموكلة لمؤسسة من المؤسسات لتحقيق الأهداف.

"ويقول "هنري فايول": أن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...." (محمد الطيب العلوي: 1982، ص 72).

2-أهمية التخطيط:

-التخطيط يشكل الأساس الذي يقوم عليه عدو التأكد والتغيير: ان المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

1-تركيز الانتباه على الأغراض: نظرا لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المؤسسة فبمجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

2-اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء والتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

3-خطوات التخطيط:

ان القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة، رغبات أعضاء الإدارة العليا، الظروف المعينة خارج المؤسسة والتي تؤثر على عملياتها، فعلمية التخطيط ليست سهلة فحسب، وبالتالي على المخطط أن يتبع أسسا سليمة ومدروسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

-تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- توضيح سمات العملية.
- توفير وجمع المعلومات والأرقام اللازمة لذلك.
- تحليل المعلومات وترتيبها.
- مراعات التسلسل في حلقات التخطيط.
- تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية.
- مواعيد التنفيذ وبرامجه.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط عبارة عن مبدأ أساسي يرسم حالة المؤسسة في المستقبل، ويهم الأشخاص، المؤسسات، الدولة، وأن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور أنها تستحق الأداء الجيد وبدونه لا يكون التنظيم المناسب، لأن هذا الأخير عبارة عن اخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود ومن أجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم ويحتاطون جدا في مخططاتهم ويحدد فايول شروطا معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة وهي أربعة: الوحدة، الاستمرارية، المرونة والدقة.

المبدأ الثاني: التنظيم:

له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:
التنظيم هو اقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة...."(جميل أحمد توفيق: ص 155).
ويقول « Louis Aleen » ان التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية... "(نرجع سبق ذكره: ص 156).
"أما "هنري فايول" فيرى بأن التنظيم هو امداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية رأس المال، الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد بين بعضهم البعض وبين الأشياء ببعضها البعض.."(نفس المرجع السابق: ص 156).

1-عناصر التنظيم:

أ- الفرد والوظيفة: "ان هيكل أي تنظيم اداري يتكون من مجموعة من الموظفين والوظائف تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات وشروط....."(سليمان الطماوي: 1980، ص 40).

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل ويقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها وواجباتها وكلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات وشروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة اليه فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة في خطوات تدريجية.

ب- تكوين الوحدات الإدارية: ان كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم اداري فان الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقا لمقتضيات وتقسيم العمل.... " (نفس المرجع السابق: ص 40).

ج- الهيئات الرئيسية التنفيذية: يقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة.

د- الهيئات الفنية المساعدة: تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارة عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة وإنما تقدمها لتسهيل عمل الادارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الادارات.

و- الهيئات الاستشارية: هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلا لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.

2- فوائد التنظيم:

ان أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم وبأدائها فعمل كل عضو محدد، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم والخلط بالنسبة لما يقوم به.

ويحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية والمادية ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على اقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

المبدأ الثالث: التنسيق:

"يعرف التنسيق على أنه الجانب المشرف للتنظيم الحسن وهو ما جعل البعض من الاداريين لا يفرقون بين التنظيم والتنسيق ولا يضعون حاجزا بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة ومنه فالتنسيق هو كالعلمية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمروؤوسيه وضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة" (محمد الطيب العلوي: ص 80).

1-أسس التنسيق:

ان مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من اتباع عدة خطوات:

- توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.
- تحديد نوع من العمل لكل موظف.
- توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- ايجاد جو عام من التعاون الاحترام.
- توعية الموظفين بدور كل واحد منهم ومسؤوليته في العمل المنوط به.
- التغلب على التناقضات والآراء الفردية وتحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.

-مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث التنسيق من أصعب الأمور لو اختلف التنظيم في إدارة من الإدارات، تبعثرت الجهود والأموال، كل ذلك من جراء فقدان التنسيق على خصائص ادارية.

المبدأ الرابع: القيادة:

"القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فحياة المؤسسة كما يقول الأستاذ -هوايت- أن القيادة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص ادارية..."(سليمان الطماوي: ص 55).

ان حسن القيادة يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الاداري ودور القيادة لا يقتصر فقط على اصدار الاوامر والتأكد من قيام المؤسسة بواجبها في حدود القانون، بل يمتد إلى القائمين بالعمل حيث يجب أن تغرس في نفوسهم حب العمل باقتناع وروح التعاون بالعمل المشترك وبهذا تكون القيادة الإدارية ناجحة.

"يرى البعض أن القيادة تعد مهارة يمكن اعطائها للآخرين، وكما يرى الدكتور جميل أحمد توفيق أن القيادة نشاط التأثير على الأفراد لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق الأهداف المرجوة..."(جميل أحمد توفيق: ص 336).

المسير دورة ووظائفه:

"يقول دروكر أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات"(د.طريق شوقي: 1994، ص 26).

وحسب هذا التعريف فان المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم استغلال الامكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي تحسين وتنظيم الاجراءات في عدة مجالات.

ويعرف الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الاداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، اذ انه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك، والمسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الاداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها اما نحو الانجاز والنجاح أو الفشل والدمار.

دوره المسير ووظائفه:

"ليكون المسير ذات فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه تأدية بعض الأدوار والوظائف الموكلة اليه وللمسير حسب العمل عشرة أدوار يمكن ترتيبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي: التفاعلية، المعلوماتية، القرارية...."(نفس المرجع السابق: ص 27).

1-الأدوار التفاعلية(العقلانية): تستهدف سير العمل بصورة منتظمة وتتمثل فيما يلي:
أ-الواجهة: يقصد بها اعلام وإفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته.

ب-القائد: يعمل على توعية وتوجيه المرؤوسين، ويحفزهم باتجاه انجاز العمل.
حلقة وصل أو ربط: يعتبر المدير وسيطا أو همزة وصل بين وحدته والمسيرين الآخرين أي أنه يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المؤسسة من أجل تحقيق التعاون.
2-الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحصول على معلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وتتضمن:

الملتقط (المراقب): يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.
الموصل (المرسل): يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المؤسسة.
المتحدث (الناطق باسم المؤسسة): وذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

تجميع وتحليل البيانات: تجميع البيانات سواء داخل المؤسسة ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية.

3-الأدوار القرارية (التقريرية): تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات.

تاسعا-تسيير الكفاءات وإدارة المواهب:

ان مقارنة "تسيير الكفاءات" التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية لقيت رواج الكبير في الحقل التسييري، وذلك لما حقته من نجاحات ونهوض بالمنظمات في ظل التحديات التي تواجهها، وارتبط ظهور هذه المقاربة بادراك الدور الكبير والامتامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، حيث أنه كلما زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات عزز ذلك من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

1-الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات:

"ظهرت مقارنة "تسيير الكفاءات" في الثمانينات كفكر جديد في إدارة الموارد البشرية مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، وبعد تسيير الكفاءات واحدا من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمنظمة، والذي يدمج ضمن الاستراتيجية

العامة لهذه الأخيرة وتعتبر نموذجا جيدا في تنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العديد من المنظمات، وارتكزت على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، وتعد مقارنة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمنظمات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمنظمة...". (واعر وسيلة، بن سالم أمال: 2012، ص 3).

1- مفهوم تسيير الكفاءات « Gestion des compétences »:

لقد عرف مصطلح تسيير الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف، غير أننا سوف ندرج أهم هذه التعاريف كآتي:
"يعرف تسيير الكفاءات بأنه التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط...".
(Sylvie ST-Onge et autres :2001, P 66)

"كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة...." (www.Cornerstoneondemand.Com)
"كما يمثل تسيير الكفاءات عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفوئين لتحقيق الأهداف وضمان النمو..". (Aoumeur Bakelli: 2010, p88)

-من خلال التعاريف السابقة سنحاول اعطاء التعريف التالي لتسيير الكفاءات:

"تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد...".

2- نموذج تسيير الكفاءات:

تقوم المنظمة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعة نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من منظمة لأخرى

لكنه عموما يركز على النقاط التالية التي تمثل نموذج عام لتسيير الكفاءات والذي يتمثل في المراحل التالية:

«Planification des compétences» المرحلة الأولى تخطيط الكفاءات:

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى، التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك، وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل من واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية.

ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات... (Tronji, Younes : 2006-2007, P 78)

« L'établissement d'un référentiel الكفاءة مرجعية الانشاء المرحلة الثانية: des Compétences »

"بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا.. (Ibid : P 80).

ثم تقوم بإنشاء "مرجعية" الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها... (Olleik. Zineb : 2010, P 110)

وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة (Accueil et intégration des nouvelles compétences)

"يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة "الموظف المشرف" « Le parrain » حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة...." (Ibid: p 115).

ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها ومتطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجها مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه و الانجاز المنتظر منه تحقيقه، يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم يقوم بالانسحاب تدريجيا، ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه و رغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين وتدوين كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.

المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير « Formation et développement »

التدريب في المرحلة السابقة يعتبر تدريب بسيط، ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية، بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم وبرامج مختلفة كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية التي توزع على المتدربين، ويتم أيضا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو الاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة، كما ينبغي تمكين الموظفين من حضور الدورات والبرامج

التدريبية التي تقيمها المؤسسات التدريبية والشركات والاستشارية، أو أن يطلب من هذه الشركات تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الانجازات والتوصيات للفترة القادمة... (ديفيد أوسبورن: 1998، ص 98).

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني (L'évaluation de performance et rendement et gestion de carrière)

"في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر (يمثل المؤسسة) والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر اتفاق، وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف عن أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة..."

www./fr.wikipedia.org/wiki/Bilan

"ثم يتم إنشاء "ميزانية الكفاءة" (Bilan de compétences) وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية، والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المعرفة الفنية savoir faire المعرفة الإدراكية السلوكية savoir être وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا وأفقيا (الترقية والعمل)، ويرافق هذا المسار المهني، المسار التدريبي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة... (المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، ص 147-148).

3- إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية:

سنتناول في هذا المحور لمقاربة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق مباشرة بالموهوبين وهي مقاربة "إدارة المواهب" التي لقيت التميز والنجاح في عالم الأعمال لما لها من دور كبير في جذب المواهب للمؤسسة وتطويرها واستبقائها.

1- مفهوم إدارة المواهب: « Management des talents »

وتتلخص أهم التعاريف التي أعطيت لإدارة المواهب في الآتي: "يقصد ب "إدارة المواهب" ما تقوم به المؤسسة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتميئتها..."

www.en.Wikipedia.org/wiki/Talent

تعريف قاموس Glossary: "إدارة المواهب هي العملية التي تستخدمها الإدارة لربط

الموهبة بأهداف العمل للتقليل من تكاليف العمل، وتحسن جودة الاستخدام، وتخفيض المخاطر، وتحقيق مستويات عالية من الأداء...."

www.conetoneondemand.com/glossary

وتعرف كذلك بأنها: "عملية تكاملية تشمل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والحاليين وتميئتهم وجذب موظفين موهوبين جدد ذوي مهارات عالية وتميئتهم وخلق بيئة تنافسية...."(Ibid).

وعرفها آخرون بأنها: "الاجراءات الإدارية التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل في المؤسسة ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة والتأثير من خلالهم على الآخرين..."(رحاب الشريف: 2009، ص89).

من خلال هذه التعاريف، نقدم التعريف الآتي لإدارة المواهب:

"إدارة المواهب تمثل تطبيق مجموعة من العمليات والآليات المتمثلة في جذب وتوظيف المواهب البشرية وتطوير وتنمية هذه المواهب والمحافظة عليها".

2- ظهور مفهوم إدارة المواهب:

"يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة دافعا أساسيا لظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية، وتعتبر إدارة المواهب من المعارف الحديثة والمهمة في العالم المتقدم، كما تعتبر حديثة الظهور مقارنة بتسيير الكفاءات وإدارة المواهب كمفهوم ظهر سنة 1990، لإضافة تطورات عديدة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انطلقت هذه المقاربة من وظائف إدارة الموارد البشرية لتتميز فيها بأشكال خاصة، وتحصرها وتكيفها لصالح المورد البشري الموهوب...". (Andriatoraka Nadine:2006-2007, p 10)

وقد سعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى تطوير عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها وفق هذا المفهوم واستراتيجياته العملية.

3- نظام إدارة المواهب:

يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية:

-**جذب الموهوبين:** على المؤسسة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جديدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج ايجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي ونتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.

-**اختيار الموهوبين:** ينبغي على المؤسسة تنفيذ برنامج جيد لاختيار الموهوبين وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

-**استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمؤسسة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمؤسسة تحتاج لتصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.

-الاعتراف بالموهوبين: بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم ومحاولة اكتشاف نقاط قوتهم، كذلك بتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها....."

www.scribd.com/doc/36725417/MS-talent-Management-on-03-08

نظام إدارة المواهب			
الاعتراف بالمواهب	استباق المواهب	اختيار المواهب	جذب المواهب
نظام تعويض للموهوبين	إقامة اتصال و تعاون	تحديد المواهب التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف	مكافئات عادلة جيدة
تعيين الشخص في الوظيفة	السماح للمواهب بخلق و تطبيق المعارف	اختيار الموهوبين على أساس معايير الأداء المتميز	بيئة عمل مرنة و ثقافة ايجابية
تخطيط مسار الخلافة	بناء الثقة في الموهوبين		توفير السبل المناسبة
إنشاء روابط بين أفراد المؤسسة	توفير مجموعة من التحديات الايجابية في العمل		التدريب المناسب المهني
	اعتبار الموهبة كأصل من أصول المؤسسة		نظام تقييم فعال
			توفير سبل اجتماعية ووسائل بحث المؤسسة من مناسبة الأحداث المثيرة
			المسابقات والاحتفالات

المصدر: (Ibid)

4-مقارنة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب:

"حسب تحليل البروفيسور "بيار ميرالي" « Pierre Mirallés » من جامعة « Montpellier » فإن نموذج إدارة المواهب يتعارض نقطة بنقطة تقريبا مع نموذج تسيير الكفاءات، بحيث أن نموذج إدارة المواهب تم بناؤه من خلال العوامل الأساسية التي شكلت حالة عدم التأكد التي تتميز بها بيئة المؤسسة ومتطلبات الأداء الفردي وفقا لوجهة النظر هاته وإدارة المواهب هي نمط اداري أعلى في تطبيقات الإدارة داخل المؤسسة والذي يناسب ظهوره في المؤسسة زيادة التعقيد التنظيمي تحت ضغط المنافسة المفرطة، ونتيجة لذلك لا يمكن تصور إدارة المواهب كنموذج عالمي بل مجموعة متناسقة من المفاهيم والتطبيقات التي تكون نظم فريدة للمنظمة مع زيادة التركيز على الأفراد ومواهبهم...."

(Mirallés Pierre : 2007, P 25)

أعمال Pierre Mirallés تقودنا تعريف "إدارة المواهب" بمقابلتها ومقارنتها مع "تسيير الكفاءات" والشكل الآتي يوضح أهم نقاط الاختلاف بين النموذجين للباحثين: كما أنهم أضافوا مقارنتها مع نموذج "تسيير المؤهلات" الذي سبق ظهوره تسيير الكفاءات. "حيث تعرف المؤهلات بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة وظيفة معينة...". (Ibid: p 90).

"أما تسيير المؤهلات فهي تعني "التطبيقات التي تختص بترتيب الموظفين، وتطويرهم ونشر مهاراتهم وتحديد المؤهلات التي تتطلبها أدوار العمل، وكل مؤهلات الموظفين..."

www.wordldingo.com

الشكل رقم 2 مقارنة بين إدارة المواهب وتسيير الكفاءات وتسيير المؤهلات:

فرط المنافسة العولمة
بداية عولمة الاقتصاد
زيادة المنافسة
التسيير بالمشروع الواحد التأقلم السريع
المتطلبات الجديدة للمستهلكين



تسيير المؤهلات Gestions des qualifications	تسيير الكفاءات Gestion des compétences	إدارة المواهب Management de Talents
--	--	---

العمل: رفع التحدي العمل: مواجهة الأحداث العمل: المهام المحققة

- عقد العمل: مهنة مستقلة -التسيير التوقعي للوظائف والأداء -عقد العمل مدى الحياة كل وقت الموظف للعمل
- التعويضات وفقا لسوق العمل -نظام التعويض حسب الكفاءة والأداء -نظام التعويض مبرمج حسب الإنتاجية
- الديناميكية وفرط الحركة -المسار المهني-مرجعية الكفاءة -الترقية عمودية حسب الخبرة والأقدمية
- تقييم الأداء الفردي والأداء -التدريب "مدى الحياة
- التأطير الفردي - المؤسسة المتعلمة
- تطوير الكفاءات والأداء

المصدر: (Nadine A. : 2007, P15)

يتضح من الشكل أوجه الاختلاف بين المقاربات الثلاثة، حيث تختلف في المضمون والسياق والمفاهيم ويعتبر هذا الاختلاف ناتجا من جوهر كل إدارة من هذه الإدارات ومرتبئا

بأهدافها والمحور الأساسي في كل منها (المؤهلات، الكفاءات، المواهب) ويرجع كذلك للظروف والعوامل التي أدت إلى ظهور كل إدارة.

كما يمكن مقارنة إدارة المواهب وتسيير المؤهلات انطلاقاً من مجموعة من العناصر وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

حيث يبين الجدول الاختلاف من جوانب أخرى، وهذا ما يساعدنا على التمييز أكثر بين المقاربات، وكل هذه الجوانب والاعتبارات لها الأثر الكبير في تسيير وتنمية المورد البشري وفي تحقيق أهداف المؤسسة.

وحسب Pierre Mirallés فان عوامل هو (تبني) إدارة المواهب في أي مؤسسة هي:

-عندما تكون المؤسسة في حالة عدم التأكد فيما يخص فرص الفوز بالحصص والمكانة الكبيرة في السوق وتحقيق التفوق والريادة، والذي بدوره يتعلق بأداء المؤسسة خاصة عندما تكون في وضع متأزم ما يتطلب وجود أشخاص متميزين في أدائهم.

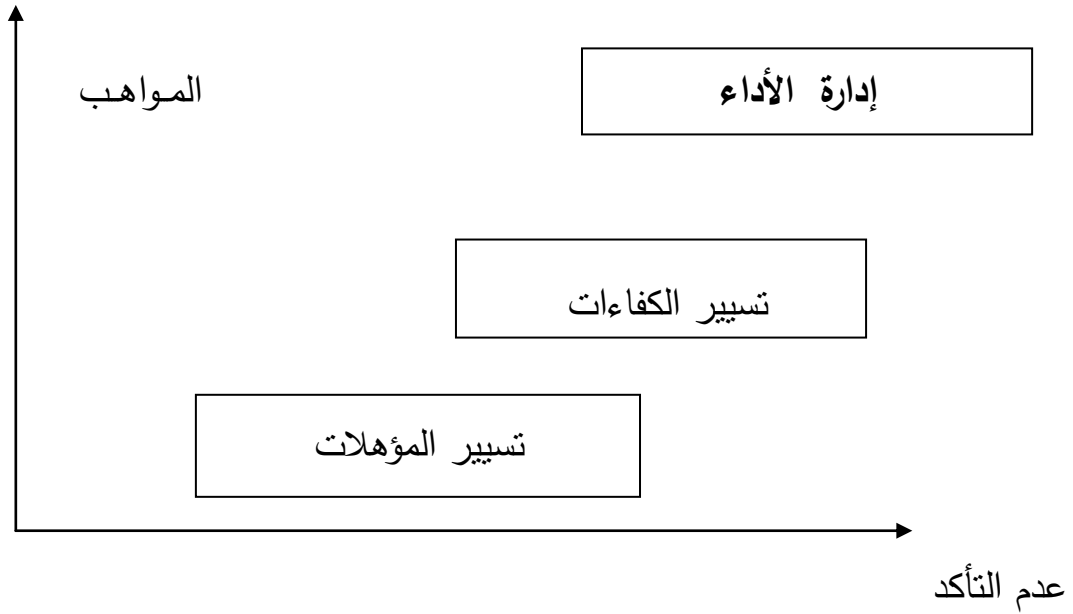
-عندما يتمحور الأداء الجيد للمؤسسة في أداء بعض الأفراد الذين يعتبرون الأساسيين فيها (الموهوبون) والذين يتحكمون في العمليات الحرجة بها يكون الأداء الفردي واضحاً ومحدداً في النتيجة النهائية.

جدول رقم 1 نموذج إدارة المواهب مقابل نموذجي تسيير المؤهلات وتسيير الكفاءات

إدارة المواهب	تسيير الكفاءات	تسيير المؤهلات	/
عدم التأكد	محفوفة بالمخاطر	مستقرة	البيئة
التمايز	التكيف	النمو	الإستراتيجية
تعزيز الموارد النادرة	المرونة الوظيفية	الاستعمال العقلاني للوقت	إدارة الموارد البشرية
السوق الخارجي	السوق الداخلي	قواعد التسلسل الهرمي	مبدأ تخصيص العمل
مكان العمل	وظيفة	منصب عمل	طبيعة الوظائف
الثقة	الحوافز	الأوامر	طبيعة العامل المؤثر
مدرب	مدير	رئيس	نوع القيادة
الاكتشاف	نظام المعلومات	المؤسسة العلمية	المعرفة
التحضير والتدريب	التخصص	الجهود	مصدر تحسين الأداء
التميز	الكفاءة	الفعالية	معايير التقييم
ثابتة+تقاسم الأخطار والنتائج	متغيرة	ثابتة	التعويضات
المتعة في العمل	الاعتراف بالفرد وتقديره	الأمان	المصدر الأساسي للولاء
الانتاج المشترك في العمل	ارتباط الأجر بالخدمة التي يقدمها الموظف	تتمين الوقت وارتباط الأجر به	طبيعة علاقة العمل
الموظف	المؤسسة+الموظف	المؤسسة	مسؤولية المسار المهني

المصدر: (Ibid : P 41)

هذان العاملان يجعلان من مفهوم الموهبة ليس مهما فقط بل محور أساسي في الإدارة، وهو ما يبينه الشكل الموالي:
الشكل رقم 3 ظهور إدارة المواهب:

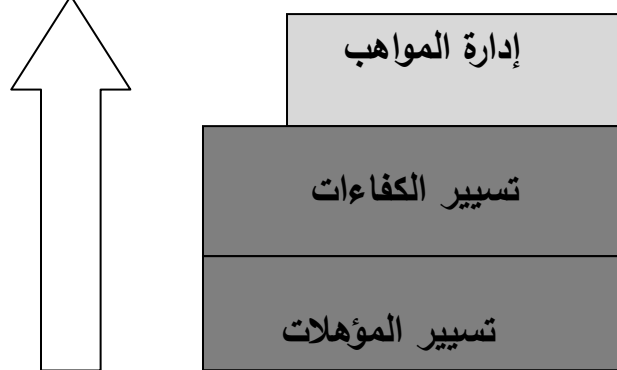


المصدر: (Mirallés Pierre : P 34)

من خلال هذا الشكل يتضح أنه كلما زادت حالة عدم التأكد في بيئة المؤسسة، كلما تطلب الأمر أداء أعلى فتظهر حاجة المؤسسة للأفراد الموهوبين ومن ثم تحتاج إلى إدارتهم فتلجأ إلى انتهاج "إدارة المواهب" والمخطط الموالي للباحثة Nadine Andriatoraka وزملائها والذي تم تصميمه بناء على المخطط السابق لبورتر (ظهور إدارة المواهب).

الشكل 4 مخطط ظهور إدارة المواهب منشأ على أساس نموذج Pierre Mirallés

مسألة السياق في كل مقارنة عدم التأكد



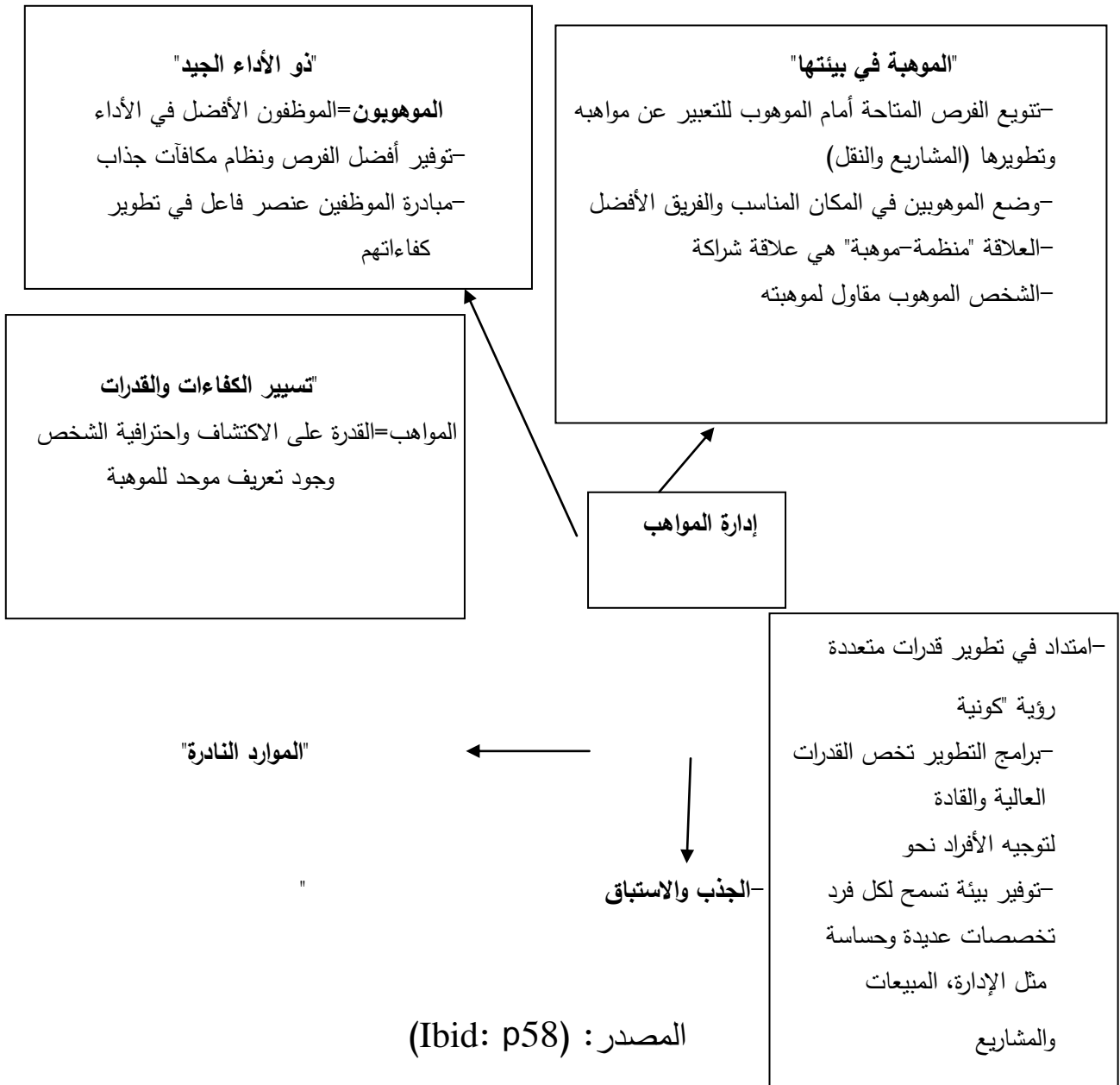
المصدر: (Andriatoraka Nadine :P 15)

يبين هذا المخطط أن إدارة المواهب لا تتعلق بكل الأفراد بل تخص الموهوبين فقط، وهو ما تؤكد عليه الباحثة نادين وزملاؤها بقولهم أن: "الموهبة ليست دائما العامل الأساسي لأداء أي مؤسسة، وإدارة المواهب لا تخص كل الأفراد ولا كل المؤسسات".

5- تكامل تطبيقات تسيير الكفاءات مع إدارة المواهب:

يمكن النظر لإدارة المواهب من عدة زوايا: الموهبة في بيئتها، الرؤية الكونية، أصحاب الأداء الجيد، الموارد النادرة، تسيير الكفاءات والقدرات، بحيث من خلال كل زاوية يتبين الدور الأساسي لإدارة المواهب والمفاهيم المرتبطة بها وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل (5) تقديم لمختلف الرؤى لإدارة المواهب



من خلال هذا الشكل نلاحظ أن تسيير الكفاءات يشكل محور جد مهم وحساس في إدارة المواهب وذلك يرجع ل:

1- رؤية تسيير الكفاءات والقدرات (من الشكل): وهي الرؤية المهيمنة أكثر في إدارة المواهب تركز على تطوير الكفاءات وتطوير قدرات الموهوب في المؤسسة وتتركز على الفردية في تسيير الموارد البشرية.

" وهو ما يوضح أن إدارة المواهب تعتمد على تطبيقات تسيير الكفاءات، فحتى وان كان هناك تطور في السياق بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب خاصة مع زيادة حدة المنافسة إلى غيرها من العوامل السابقة ما يؤدي بالمؤسسة إلى الانتقال إلى نموذج إدارة المواهب، فان هذا الأخير يحتاج وبشكل كبير لأدوات تسيير الكفاءات، وحسب "بيار ميرالي" فان النماذج تتكامل مع بعضها ... " (Aderdeen Groupe : 2007 p 77)

2- تكامل أدوات تسيير الكفاءات مع تطبيقات إدارة المواهب: وذلك من خلال النقاط الآتية التي تبين لماذا تعتمد إدارة المواهب على تسيير الكفاءات.

- من خلال تسيير الكفاءات يمكن تحسين جودة التوظيف من خلال تحدد أفضل المرشحين لشغل الوظائف، وذلك من خلال تحديد المعارف والسلوكيات الحالية، والارتكاز على القدرات المعرفية والمهارات والأداء الأفضل والسلوكيات المتطلبة للنجاح.

- ويفيد أيضا في التعرف على موهوبي المؤسسة وتحديدهم من خلال المعارف العلمية والمهارات المتخصصة والسلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد.

- يساعد على تحديد الثغرات والنقائص في مهارات ومعارف وسلوكيات القوى العاملة، ودمج أدوات التعليم والتدريب اللازمة لتمكين الموظفين من سد هذه الثغرات.

- ضمان أن معارف وكفاءات الموظفين والجهود التعليمية والتطويرية والاستثمارات ترتبط بقيم ورؤية و إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- تحسين أداء و إنتاجية الموظفين والزيادة في إيرادات كل موظف وخفض معدل دوران العمل.

- تطوير القدرات العالية للموهوبين بسرعة كبيرة وتوفير يد عاملة مرنة بشكل متزايد.

-إعطاء الأولوية لتحديد وتطوير الكفاءات المحورية للمؤسسة ومجموعة المهارات المشتركة وقاعدة المعارف لأصحاب الأداء العالي، والتي تحرك قرارات المؤسسة وتزيد من نجاح الموظفين في أداء الأدوار الوظيفية الخاصة.

-نموذج تسيير الكفاءات يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب وبالمهارات المناسبة.

-تمكين الموظفين الموهوبين من تحديد ومتابعة تطوير مساراتهم المهنية وربط أجر اليد العاملة بالأداء، وهو بذلك يجعل المؤسسة مكان جاذب للموهوبين.

"-التركيز الكبير على تقييم الأداء ورؤية مدى تحقق الأهداف، كما هو أن تقييم الأداء في "تسيير الكفاءات يتم بشكل موضوعي أكثر، وذلك من خلال ربط معايير التقييم بالكفاءات بتحقيق أهداف المؤسسة.

-يساعد نموذج تسيير الكفاءات في تطوير وبناء ثقافة الأداء العالي.. (Ibid: P 77) وتقدن "ساندي غويت" نموذج يشرح دور تسيير الكفاءات في إطار إدارة المواهب، والذي يتلخص في الآتي:

3- نموذج تسيير الكفاءات من أجل الحصول على أفضل المواهب: باعتباره مقارنة نظامية تساعد على:

-تحديد وتوضيح المعرفة والمهارات اللازمة للمؤسسة.

-ربط هذه المعارف والمهارات مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسة.

-وضع خارطة لتطوير المواهب: حسب وثيقة متطلبات الوظيفة.

-تحديد الموظفين الموهوبين المؤهلين لتلبية متطلبات الوظيفة.

-تطوير إستراتيجية لسد الثغرات في المعارف والمهارات.

"وتضيف "نموذج تسيير الكفاءات يستخدم معايير لقياس الأداء المتميز، ويدخل في خطط تنمية الأداء الفردي، واستخدام تطبيقات "تسيير الكفاءات" لإدارة المواهب هو الأساس في توفيق أصول رأس المال البشرية مع استراتيجية الأعمال لخلق القيمة للمؤسسة، ويجب أن يتم تنفيذ هذا الدمج بعناية، واستخدام نظام الإدارة بحكمة وأن يكون مبني على نظام جيد وفعال لتسيير الكفاءات.. (Thomas.V Durgin : 2006, P 64)

ومنه فان إدارة المواهب ظهرت كإدارة تكميلية لتطبيقات إدارة المؤسسات وليست بديلا لتسيير الكفاءات بل مكملة لها.

و نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة ويمكن القول كذلك في هذا الصدد أن الكفاءات والمهارات ومواهب الموارد البشرية هي من أهم الأصول للمؤسسات وذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق كل ما تطمح اليه المؤسسة من تفوق ونجاح باعتبارها مصدر الابداع والأداء العالي والتميز.

ويبقى التسيير هو المسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على توجيه الكثير من التحديات والتي من بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي وحدة المنافسة.

الباب الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل السابع: تحليل البيانات الميدانية

خلاصة

الفصل السادس:
الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: فروض الدراسة

- 1- الفرضية العامة
- 2- الفرضية الجزئية الأولى
- 3- الفرضية الجزئية الثانية
- 4- الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: مجالات الدراسة:

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

- 1- الملاحظة
- 2- المقابلة
- 3- الاستبيان
- 4- الأساليب الإحصائية

أولاً: فروض الدراسة:

بعدما تعرضنا في الفصول السابقة إلى موضوع الدراسة وتحديد المفاهيم الكفاءات المهنية و أساليب التسيير، والتغيير التنظيمي سوف نقوم في هذا الفصل بمعالجة وتطبيق تقنياتها باعتبار أن هذا الفصل يعد جانبا شاملا للوسائل والأدوات التي تساعد الباحث وتوجهه لإتباع الخطوات المنهجية الضرورية، والبحوث الاجتماعية لا تكتمل أهميتها العلمية إلا بعد التأكد من نتائجها ميدانيا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بالاستعانة بالأدوات الميدانية التي تمكن من ربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو ميدان لكن في البداية سنقوم بعرض الفروض والمجالات بما فيها المجال المكاني الزمني والبشري وتطبيق المناهج المختارة والعينة والأدوات لذلك فإن هذا الجزء يعد مرحلة هامة تكشف عن مدى صدق أو خطأ ما جاء في الفصول النظرية.

ويتفق الباحثون على أن البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محددة، فإن الفرض أساسي في البحث العلمي، فنحن لا نستطيع التقدم في بحثنا ما لم نبدأ بتفسير مقترح أو حل للصعوبة التي تواجهنا والتي من أجلها نقوم بالبحث، فلكي يستطيع الباحث الإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة بحثه وذلك بصياغة أولا الفروض العلمية، والتي هي تعد أفضل تفسير يتضمن علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين.

" ويعرف لوبي عملية صياغة الفرضيات على أنها مرحلة قطعية، حيث أنه من خلالها تتوقف نتيجة الدراسة، ونوعية كذلك الأفكار الصادرة في هذه الحالة التي تحدد قيمة النتائج المتوصل إليها... "، (J L Loubet : P 159).

ويمكن القول كذلك أن "الفرضية هي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه، في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة، رأي، يصور علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الظاهرة المدروسة... " (أحمد بن مرسلي: 2003، ص 90).

و نظرا لهذه الأهمية التي تكتسبها الفرضيات، واستنادا لموضوع الدراسة الحالي الذي يحمل الكفاءات المهنية ودورها في التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعية فقد حاولت الباحثة معرفة واجب وموضع هذه الكفاءات داخل المؤسسة فيما يخص تحقيق التغيير الايجابي في عقر المؤسسة الصناعية، وفي هذا الصدد تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي: تلعب الكفاءات

المهنية دورا هاما في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعلى ضوء هذه الفرضية تنطوي تحتها ثلاث فرضيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-الفرضية الأولى:

من عمليات التسيير الجيد وظيفة لا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى ألا وهي التدريب حيث يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، وتظهر هذه الأهمية خاصة في رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، كما يمكن اعتبار التدريب على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه تغيير الاتجاهات النفسية والداخلية للفرد وبالتالي اكتساب الفرد كفاءة تؤهله إلى الزيادة في الإنتاج، إن التدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل العاملين أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقنتع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

و لا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه وأن عليه أن يتبصر بذاته، وان يحدد النقاط التي تحتاج الى التطوير، وأن يدرك أيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب وذلك تنمية قدراته العقلية والفزيولوجية معا وضمن هذا السياق قمنا بصياغة الفرضية الأولى كالتالي:

1- يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

و تنفرع تحت هذه الفرضية مجموعة من المؤشرات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسة.
- اهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب يعد كاستثمار حقيقي لتطوير الكفاءات والوصول لمستوى جيد، يؤدي على إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.
- إن الفترة التدريبية تجعل العامل يكسب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي يسهل عليه استيعاب وفهم ظروف العمل عند العامل.
- الاحتياجات التدريبية المتمثلة في المتطلبات الحقيقية التي تهدف إليها الدورات التدريبية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية.

- شروط فعالية نظام التدريب يساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها.

2-الفرضية الثانية:

إضافة الى عملية التدريب باعتبارها أسلوب من أساليب التسيير هناك كذلك عامل آخر وهو عملية تصميم هيكل الأجور والحوافز التي لا يقل أهميته عن أهمية التدريب وذلك بتقدير قيمة وأهمية كل وظيفة باختلاف مستوياتها وتقدير أجرها على أساس ذلك وتصميم الدرجات الأجير للوظائف وهيكل الحوافز الذي يعني منح مقابل عادل لكل أداء متميز، والتحفيز يكون على الأداء الفردي أو الأداء الجماعي، إضافة الى الحوافز التي تحدد على مستوى المنظمة ككل، ولعل هذا الأخير يقوم بتحقيق الأهداف التي تعمل على التوفيق بين الانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية أي جودة الإنتاج وزيادته وبين برامج التنمية الإدارية أي تطوير الهيكل الإداري والعمل على تعديله، وعليه فان الفرضية الثانية صيغت كالتالي:

2- تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

و تتضمن تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية:

- زيادة الروح المعنوية لدى العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع التغيير في المؤسسة واختيار النظام المناسب لها.
- نظام الحوافز يعود بالفائدة على العاملين بالمؤسسة بأنه عنصر مهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق التغيير.
- تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة في المؤسسة.
- تهدف الحوافز إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العاملين.
- زيادة أجور العمال يعني تحسين في الحوافز واستمرار في الإنتاج الجيد وبالتالي تحقيق التغيير.

3-الفرضية الثالثة:

إن فعالية إدارة الأداء في المؤسسة التي تواجه تنافسية شديدة ومحيط معقد وسريع التغير، وفي ظل الظروف والتطورات العديدة والمختلفة نتيجة تأثيرات العولمة في شتى المجالات، إلا أن هذا الشرط لن يتحقق إلا من خلال التنبؤ والإشراف بالمستقبل الإعدادي له بالشكل الذي يسمح باستغلال ما يتيح من فرص ومخاطر مع تحليل أطراف المعادلة التي مفادها تحسين آليات إدارة الأداء وتطوير فعاليتها التي لها صلة بذلك، وانطلاقاً من شروط التغيير التنظيمي وانعكاساته على مختلف الجوانب التي لها صلة بذلك، اعتماداً من كيفية إدارة العاملين وكيفية التحكم في مؤهلاتهم وكفاءاتهم وقدراتهم العلمية لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة وكيفية إدارتها.

وبناء على ذلك فإن عملية تقييم الأداء لا يجوز إغفالها، والتقييم عادة ما يتم من طرف الرؤساء المباشرين، لأن هناك تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية وذلك فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم واعتمادها بغية تحقيق فعالية وضمن استمرارية نشاط المؤسسة من خلال حسن أداء كفاءة عمالها، وعليه فالفرضية الثالثة والأخيرة كانت كالتالي:

3- جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

و يمكن ذكر مؤشرات الفرضية كالتالي:

- تحسين أداء كفاءة العمال يعمل على ضمان نشاط المؤسسة الإداري.
- كفاءة أداء العمال تحدث تغييرات ايجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين.
- فعالية نظام أداء العاملين يعمل على تطوير جودة المستوى الإنتاجي للمؤسسة.
- يعمل نظام إدارة الأداء على التخلص من العديد من السلبيات الناتجة عن التطبيق الخاطئ لهذا النظام.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين من شأنه أن يحدث تغييراً ايجابياً في أداءهم.

ثانيا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

التعريف بالمركب:

مركب الملح لوطاية هو: وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره = 339 000 000 دج. وأصبحت الآن برأس مال قدره = 1600 000 000 دج. وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة. تحتوي المؤسسة الوطنية للأملاح على 06 وحدات إنتاجية و04 وحدات توزيع توجد على مستوى الوطن وهي:

- 1-مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة.
- 2-وحدة المغير ولاية الوادي.
- 3-وحدة قرقور العمري ولاية سطيف.
- 4-وحدة سيدي بوزيان ولاية غليزان.
- 5-وحدة بطيوة ولاية وهران.
- 6-وحدة إنتاج و توزيع أولاد زوائى.
- 7-وحدة توزيع الجزائر العاصمة.
- 8-وحدة توزيع بجاية.
- 9-وحدة توزيع وهران.
- 10-نقطة توزيع عنابة.

ويعتبر مركب الملح لوطاية من أكبر وحدات المؤسسة ويتواجد على 25 كلم شمال بسكرة ويتربع على مساحة 13 هـ ، وقد أنشأ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البيتروكيمياوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي.

• بداية الأشغال للمركب = 1976

• نهاية الأشغال للمركب = 1983

• شركة الإنجاز = DRAVO CONSTRUCTORI من الشركة الأم الأمريكية

.DRAVO CORPORATION

• الانطلاق الفعلي للإنتاج = 1983 بتجهيزات وهياكل عصرية متطورة.

و قد كانت عملية الإنتاج تتم بنوعين من المادة الأولية:

1- ملح الصخرة (الجبلي) بحيث تتم عملية الإنتاج بالتفجير للمنجم ثم التكسير

للصخور فالطحن، التذويب، البلورة، العصر، التجفيف (إضافة اليود في حالة

إنتاج الملح الغذائي) وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على

مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

2- ملح الشطوط (شط المغير) ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل هذه المادة الأولية

إلى المركب تتم عملية الغسل ، العصر، الطحن، التجفيف (إضافة اليود في

حالة إنتاج الملح الغذائي) أخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل

على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

للعلم فانه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية سنة

2005 وهذا راجع للتكلفة الكبيرة في إنتاجه وقد حافظ المركب في إنتاج ملح

الشطوط إلى غاية يومنا هذا على توفير الملح الغذائي والصناعي لكل الزبائن

كما ونوعا، أنواع الأملاح التي تنتج في المركب:

1- أملاح غذائية

- ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح المخابز.

2- أملاح صناعية

- ملح صناعي بمختلف أنواع التعليب.
- ملح أقراص لمعالجة المياه.

3- أملاح خاصة:

- ميديسال : ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
- بيكاربونات الصوديوم.
- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.
- راحة : ملح الحمام.
- جسيم : ملح خاص للتصبير.
- أنية: ملح خاص لغسيل الأواني (المصدر: إدارة المؤسسة).

2- المجال الزمني:

اقتصرت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى السداسي الأول من سنة 2014، هذا بعد اختيارنا في البداية مؤسسة الكوابل بسكرة ميدان الدراسة، وقد قمنا بتطبيق هذه الأخيرة مرورا بمرحلتين.

الأولى: حيث أجرينا زيارة إلى مقر المؤسسة وذلك بغية الحصول على إذن بالسماح بإجراء دراسة استطلاعية داخل المؤسسة وقد كان ذلك يوم 22-11-2013، وكان ذلك بمركب الكوابل بسكرة، ولسو الحظ منعنا بطريقة غير مباشرة من إجراء البحث وذلك لظروف داخل المؤسسة بحيث كان العاملين يقومون بإضرابات، وحرصا من المدير لعدم الخوض في

تفاصيل هذه الاضطرابات التي تعيشها المؤسسة، قيل لنا سوف نقوم بتأجيل طلبكم للبحث في مؤسستنا وقد دامت هذه التأجيلات عدة مرات مما جعلنا نصرف النظر تماما عن البحث في هذه المؤسسة.

الثانية: اخترنا مؤسسة صناعية أخرى وهي المؤسسة الوطنية للملح حيث أجرينا خلالها مقابلة مع مديرها يوم 22-02-2014، وقد كان الاستقبال ايجابيا بحيث حظينا بعدها بالموافقة للبحث في هذه المؤسسة وقد قمنا بتوزيع الاستمارات يوم 12-03-2014.

3- المجال البشري:

سبق وأن أشرنا في سياق حديثنا إلى أن الدراسة الميدانية قد أجريت بمؤسسة الملح لوطاية بمدينة بسكرة حيث تضم المؤسسة حوالي 100 عامل المعدل الإجمالي للعمال أما العمال المختصين بالإنتاج فيقدر عددهم 40 عامل وسوف يتم اختيار العمال كلهم وذلك راجع للعدد القليل للعمال إجمالاً لذلك ستعتمد الباحثة منهج المسح الشامل..

ثالثاً: منهج الدراسة:

إن اختيار أي منهج من المناهج في البحوث العلمية، ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم إلا وفق طبيعة الموضوع المبحوث، وبخاصة أن " غالبية علماء المنهجية يتفقون على أن منهج البحث الوصفي يعد من أكثر مناهج البحث المناسبة للعلوم الاجتماعية" و تختلف المناهج باختلاف المواضيع، بحيث لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان الاختصاص، " والمنهج كيفما كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ".

و اعتماداً على مجموعة من كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها " فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً ".

و استنادا إلى ما سبق ذكره فان الباحثة قامت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتفسير وتحليل هاته البيانات عن طريق:

-البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة.

-جمع المعلومات والبيانات الميدانية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان.

-تحليل المعلومات والبيانات الموجودة في الاستبيان للوصول إلى النتائج المرجوة.

منهج المسح الشامل:

يعتبر المسح واحداً من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية ، حيث يهتم بدراسة الظروف الاجتماعية والاقتصادية وغيرها في مجتمع معين...بقصد تجميع الحقائق واستخلاص النتائج اللازمة لحل مشاكل هذا المجتمع...

هذا وتعتمد الطريقة المسحية على تجميع البيانات والحقائق الجارية، عن موقف معين، وذلك من عدد كبير نسبياً من الحالات في وقت معين أيضاً... وهذه الطريقة لا تهتم بصفات الأفراد كأفراد .. ولكنها تهتم بالإحصائيات العامة التي تنتج عندما تستخلص البيانات من عدد من الحالات الفردية.. فهذه الطريقة بالضرورة هي دراسات مستعرضة، ويجب أن نشير إلى أن المسح ليس قاصراً على مجرد الوصول إلى الحقائق والحصول عليها، ولكن المسح يمكن أن يؤدي إلى صياغة مبادئ هامة في المعرفة .. كما يمكن أن يؤدي إلى حل للمشاكل العلمية ..

"و يعرف المسح بأنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في هذا الماضي كما أنها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثير على مجرياتها..."

(www.pdfactory.com)

و يعرف المسح الشامل كذلك بأنه يجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث سواء أكانت أفرادا أو جماعات.

و يعرف البحث المسحي بأنه: التجميع المنظم للمعلومات من المستقصى منهم بهدف الفهم أو التنبؤ بسلوك المجتمع محل الدراسة.

"إن الميزة الأساسية للبحث المسحي هي إمكانية جمع كمية كبيرة من البيانات عن الفرد المستقصى منه في المرة الواحدة، والتي قد تشتمل على:

1 - زيادة في المعرفة والمعلومات.

2 - دراسة الاتجاهات والأفكار.

3 - دراسة السلوك المتعلق بالفترة الماضية أو الحالية أو السلوك المتوقع في المستقبل.

4 - بعض المتغيرات الديموغرافية أو الاقتصادية الاجتماعية مثل الدخل والعمر والمهنة ومكان الإقامة..." (د. عبود عبد الله العسكري: 2006 ص 55).

إن المسح الشامل كغيره من مناهج البحث العلمي والاجتماعي يسير في خطوات:

1-تحديد مشكلة البحث.

2-تحديد الأهداف العامة والخاصة لموضوع البحث.

3-تجميع وتحديد البيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة.

4-الأداة البحثية الملائمة لجمع هذه البيانات وعادة ما يستخدم في المسح أسلوب المقابلة

الذي قد يعتمد على إعداد الاستبيان كما تستخدم الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

*و لقد اعتمدنا المنهج المسحي كونه يتمشى وطبيعة الموضوع، "فالمسح يعتمد على

الأسلوب العلمي في أجوائه، يقيس متغيرات معينة لكنه يختلف عن التجريب الذي يخضع

فيه الباحث المتغير الذي يتحكم فيه وفقا لخطة يحددها، كما أن المسح كطريقة للتجريب

يدرس المتغيرات في وضعها الطبيعي دون تدخل الباحث، وعليه تكون الظاهرة تحت ظروف

طبيعية وليست مخبرية كما هي عليه في التجريب، وللمسح بعد آخر وهو البعد الزمني"

(نفس المرجع: ص58).

إذ أنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة، في مكان معين، وفي الوقت

الحاضر، كما أننا سنعمل في بحثنا هذا على توضيح والتحقق من دور الكفاءات وعلاقتها

بكل من متغير التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

رابعاً- أدوات جمع المعطيات:

1-الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون الآخر، فكما أنها قد استخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر كذلك، بغض النظر عن تطورات الأساليب التكنولوجية الأخرى ويعرفها محمد طلعت عيسى على إنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، وهي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها" (عبد الله محمد عبد الرحمن: 2000، ص 79).

و ترى قرافيتز أن "الملاحظة في الميدان تطرح قدر كبير من العوائق المنصبة على الهدف الذي تحدده وعلى الوضعية التي تكون فيها، وحجم التكتلات، وتعقيد التفاعلات، ووضوح الموضوعية" (Madelein Gravit 1981 p 861-862).

و قد استخدمنا الملاحظة لكشف وفهم وإدراك كل ما هو غامض كما تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وكانت ملاحظتنا مركزة حول:

- كيفية سير العمل داخل الورشات الصناعية.
- مدى استغلال العمال لوسائل الإنتاج.
- المستوى العلمي والخبرة لدى العمال بالمصنع.

2-المقابلة:

للمقابلة أهمية لا تقل عن الأهمية التي تتمتع بها الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات وعلى غرار الاستمارة، تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداماً وأكثرها فعالية، حيث أنها تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع ما. "و تعرف المقابلة بأنها عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير آراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" (رشيد زرواتي: 2002 ص 191).

ولقد فضلنا المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين في المصالحات بمركب الملح لوطاية ببسكرة من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، والتأكد من صحة الحقائق والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارة، كما تم استعمال المقابلة الشخصية من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستمارة الموجهة لعينة عمال المؤسسة محل الدراسة، بغية شرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات، اعتقاداً منا أن طبيعة الأسئلة قد تطرح الغموض وعدم الفهم الشيء الذي يؤثر سلباً على صحة الإجابات وبالتالي يؤثر على صحة النتائج.

1- الظروف التي أجريت فيها المقابلة:

بتوجيه من مدير المركب السيد فضيل عناني كانت المقابلة الأولى معه ولقد قام بتعريف المؤسسة بصورة مختصرة وكان أول لقاء لنا معه، بتقديم حوصلة حول موضوع البحث وأهدافه، وكان ذلك يوم 2014/02/02، ثم وجهنا إلى السيد مسؤول المخبر ومراقبة النوعية عبد الوهاب عبدلي وذلك يوم 2014/02/09 حيث اطلعنا على وحدة الإنتاج وتصفية الملح ثم قمنا بإجراء المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية السيد: عبد القادر عمري الذي أجاب على أسئلتنا التي تضمنها دليل المقابلة وهي شملت 8 أسئلة كما أكد لنا أن المعلومات التي يدلى بها كل مبحوث تستخدم فقط لأغراض علمية بحثية.

2- محتوى دليل المقابلة واستخداماته:

تضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة دارت حول أنشطة المؤسسة بما فيها أساليب التسيير المعتمدة مثل التدريب، عملية التحفيز وتحسين الأداء. وقد احتوت المقابلة 08 أسئلة وللمزيد من التوضيح انظر الملحق رقم 02.

3- الاستبيان:

من المؤكد أن الاستبيان يعتبر من الوسائل المهمة إذ لم يعد من أكثرها أهمية بالنسبة لأغلب المهتمين، والمتخصصين في البحوث الاجتماعية وبخاصة في دراسة ميولات الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم، "وتعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه الأفراد او

المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته" (أحمد حلمي جمعة وآخرون: 1999، ص 180).

وكما أن "الاستبيان كذلك عبارة عن وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه" (علي عبد الرزاق جلبي: 2003، ص 286).

وقد قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناء على إشكالية موضوع الدراسة وفرضياتها، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة ترتيباً علمياً وفقاً لخطة ومنهج الموضوع، وحتى تكون الاستمارة منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة، الشكل والمضمون وفقاً للموضوع المدروس فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين:

أ-مرحلة الإعداد:

لقد قمنا في البداية، واعتماداً على محتويات موضوع بحثنا، بإعداد استمارة أولوية (شملت على 53 سؤالاً) مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها، قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وخالية من الأسئلة الحرجة، وتتلاءم مع قدرات وتخصصات الإطارات الذين يجيبون عليها.

ب مرحلة التحكيم العلمي للاستمارة:

بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقاً للمعايير العلمية المطلوبة، ثم وزعنا الاستمارة الأولية على محكمين.

و تنقسم استمارتنا إلى مجموعة من المحاور كان أولها المحور الخاص بالبيانات الشخصية والذي تضمن 5 أسئلة وقسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور كان المحور الأول معنون، ب يعمل التدريب على تنمية الكفاءة الإنتاجية للعامل ويساعده على تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة، وتضمن 11 سؤالاً، أما المحور الثاني فقد كان عنوانه: تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية. وقد تضمن

19 سؤالاً ثم المحور الأخير والذي احتوى على 13 سؤالاً وكان عنوانه: جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

خامساً: - الأساليب الإحصائية المتبعة:

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإيجاد حلول وإجابات علمية ودقيقة وقد استخدمنا في دراستنا الأساليب التالية:

- النسب المئوية: يرمز لها بالرمز (%) وتحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{التكرار}}{100} \times 100$.

مجموع

- المتوسط الحسابي: يعرف على أنه مجموع القيم على عددها.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي = $\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عددها}}$

عددها

- الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي

ويحسب وفق القانون التالي:

1. اختبار كا²: يستخدم لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين متغيرين، كما يلجأ إليه

لاختيار مستوى الدلالة الإحصائية، ويحسب بالقانون التالي:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ت. و. ت. و})^2}{\text{ت م}} \quad \text{حيث}$$

ت و: التكرار الواقعي أو التجريبي.

ت م: التكرار المتوقع

البرنامج الإحصائي ال SPSS:

لقد اعتمدت الباحثة برنامج ال SPSS كأداة أساسية لحساب مدى صحة أو خطأ الفرضيات الثلاثة التي تم طرحها، ومعروف أن هذا النوع من البرامج يستخدم من قبل

الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية وغيرها، ويستخدم هذا البرنامج في إدخال

البيانات (DATA) المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها واستخراج رسوماً بيانية

إحصائية ومربعات الحوار (www.radalassedy.com).

ونخلص في الأخير الى أن الإجراءات المنهجية المنهجية للدراسة والتي قد بدأناها بالفروض، التي قمنا باختبارها في الميدان، ثم المجال الذي أجرينا فيه الدراسة الميدانية وهو مركب الكوابل ثم تطرقنا إلى المجال البشري، الذي طبقنا عليه الاستبيان والذي تمثل في العمال الذين تلقوا مجموعة من عمليات التدريب التحفيز وحسن الأداء داخل المركب، كما تطرقنا كذلك إلى المنهج وأدوات جمع البيانات، وهذا يعد الفصل رابطة بين معطيات الدراسة والبيانات الميدانية حيث يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني.

الفصل السابع:
تحليل البيانات الميدانية.

- أولاً: جداول خاصة بالبيانات العامة
ثانياً: تفرغ جدول الفرضية الأولى
ثالثاً: تفرغ جدول الفرضية الثانية
رابعاً: نتائج الفرضية الأولى.
خامساً: نتائج الفرضية الثانية.
سادساً: نتائج الفرضية الثالثة.
سابعاً: نتائج الدراسة العامة والتوصيات الخاصة

أولاً- جداول خاصة بالبيانات العامة:

سوف يتم تخصيص هذا الفصل مناقشة وتحليل بيانات الدراسة، من خلال ما تم التوصل إليه من تفاصيل الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بالمؤسسة الوطنية للملح، وذلك عن طريق استمارة استبيان أعدت لتحقيق أهداف البحث. وقد اشتملت الدراسة على عدة محاور يمكن ذكرها كالتالي:

المحور الأول: يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

المحور الثاني: تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

المحور الثالث: جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

كما اشتملت الدراسة على متغيرات شخصية لمجتمع البحث وتركزت حول البيانات المتعلقة بنوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل ونوع العمل والحالة المدنية للعامل، وطبقاً للمحاور الثلاثة التي اشتملت عليها الدراسة فان:

جدول رقم (6)- البيانات المتعلقة بنوع الجنس:

النسبة	التكرار	نوع الجنس
79,26%	65	ذكر
20,73%	17	أنثى
100%	82	المجموع

-التعليق على الجدول:

يبين الجدول أن النسب المئوية العالية من العاملين هي جنس الذكور ب 79,26% أما باقي النسب فهي للجنس الثاني بنسبة 20,73% وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة في استخراج وصناعة الملح والذي يتطلب جهداً في أداء الوظيفة مع الخصائص الفسيولوجية

للإناث لذلك نجد أن في أغلب الأحيان نسبة الإناث يقتصر عملها في الإدارة ومخابر المؤسسة.

جدول-رقم7)- البيانات المتعلقة بالحالة المدنية:

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
23,17%	19	أعزب
75,60%	62	متزوج
1,21%	01	مطلق
100%	82	المجموع

-التعليق على الجدول:

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 75,60% من العاملين متزوجين وأن نسبة 23,17% غير متزوجين (عزاب) في أن هناك نسبة قليلة من المطلقين والتي تمثل 1,21%، ومن خلال تحليل البيانات لفئة المتزوجين فهي تمثل أعلى نسبة في الجدول وهذا ما يؤدي الى وجود تأثير على أداء العامل في قسم الإنتاج وغيرها من الوظائف الأخرى، فالاستقرار النفسي والعائلي والشعور بالطمأنينة يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي. وكما هو مبين في الجدول كذلك، أن فئة العزاب غير مرتفعة مقارنة بفئة المتزوجين، وذلك راجع الى ارتفاع مستوى المعيشة، تكاليف الزواج، وعدم ملائمة الأجر لمستوى المعيشة المرتفع.

-وبالنسبة لفئة المطلقين فالنسبة ضئيلة جدا وهذا مؤشر ايجابي يكون له آثارا ايجابية في محيط العمل من حيث قلة الصراعات والمشاكل مع الزملاء والرؤساء وقلة الشكاوي والتغيب وانخفاض معدل الإنتاجية.

جدول (رقم 8) - البيانات المتعلقة بعدد سنوات الأقدمية:

عدد السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	27	32,92%
من 5 سنوات إلى 10	15	18,29%
من 10 سنوات إلى 15	11	13,41%
من 15 سنة إلى 20	15	18,29%
من 20 سنة فأكثر	14	17,07%
المجموع	82	100%

-التعليق على الجدول:

تظهر النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن 27 مبحوثا بما يعادل 32,92% من العاملين الذين يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، ثم تليها خبرتين لهما نفس النسبة هي (من 5 سنوات إلى 10) و(من 15 سنة إلى 20) بنسبة 18,29% ثم تليها مباشرة إجابة 14 مفحوص على الفئة ما بين 20 فأكثر بنسبة 17,07% ، أما النسبة الأقل لهذه الفئات كانت 13,41% ما بين 10 سنوات إلى 15.

ومن هنا يمكن القول أن أغلبية العاملين بنسبة 32,92% يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ولذا يفترض أن يكونوا لم يتحصلوا على التدريب الضروري الذي يساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية، إضافة إلى حصرهم على فرص الترقية (كالتحفيز) مثلا كما يفترض أن يكونوا على معرفة بمدى اهتمام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بمختلف الوظائف التي تساعدهم في التطور في حياتهم الوظيفية.

جدول رقم (9) - البيانات المتعلقة بالوضعية التعليمية:

النسبة	التكرار	الوضعية التعليمية
19,51%	16	ابتدائي
21,95%	18	متوسط
39,02%	32	ثانوي
19,51%	16	جامعي
100%	82	المجموع

-التعليق على الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العاملين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 39,02% ، ثم تليها نسبة 21,95% من أفراد البحث اللذين لهم مستوى متوسط، في حين أن عدد المبحوثين اللذين يملكون شهادات جامعية فقد قدرت نسبتهم ب 19,51% ونفس النسبة كذلك للذين لديهم مستوى ابتدائي.

من خلال هذه البيانات نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيزهم بحيث نجد أن ذوي المستوى الجامعي يؤكدون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم وعلى أدائهم داخل المؤسسة، وذلك لأن أفراد هذه الفئة تكون لديهم معارف مكتسبة ومترجمة خلال الدراسة ويستطيعون تحديد نقاط الضعف لديهم ومواطن القصور في أدائهم والعمل على معالجتها، من خلال التدريب الخارجي وبذل مجهودات ذاتية، إضافة إلى ذلك فهم يعطون أهمية أكبر للحوافز المعنوية أخرى كالوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الإشراف وغيرها.

على عكس عاملي المستوى الثاني التي كانت لهم النسبة الأكبر حيث يجدون أن التدريب يؤثر في تحفيزهم، وذلك لأنه يساعدهم على طرق العمل الجديدة وكيفية استخدام الأنواع الجديدة من الآلات والمعدات، وبذلك تجنب تصادم مهاراتهم مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين مهاراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

ثانيا/جدول رقم (10) - البيانات المتعلقة بالمحور الأول: يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
		%	ك	%	ك	%	ك	
ع	س							رقم العبارة
12,583	28,67	21.5	17	27.1	22	51.8	42	6
4,163	26,33	29.1	23	31.6	25	39.2	31	7
7,024	26,67	25.1	20	32.5	26	42.5	34	8
7,37	26,67	26.2	21	30.7	24	43.7	35	9
3,464	26,00	28.2	22	35.8	28	35.8	28	10
4,726	22,67	24.3	19	39.7	31	35.8	28	11
25,67	25,67	25.2	19	38.1	30	36.8	28	12
7,095	29,33	31.1	23	37.8	28	46.8	37	13
2,646	26,00	37.1	29	32.0	25	30.7	24	14
12,897	26,33	46.8	37	37.9	30	15.1	12	15
6,658	26,33	29.1	23	43.0	34	27.8	22	16

التعليق على الجدول:

-تمحورت الفرضية الأولى حول مساهمة تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية للملح، وذلك كون التدريب يوضع بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها بيئة المؤسسة، ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال، إذ تدعم إجابات العاملين هذا الافتراض من خلال نتائج الاستبيان حيث يمكننا استخلاص ما يلي: لبند رقم (6) والذي يحوي العبارة الأولى (متابعتي لدورة تدريبية في التخصص ساعدتني على التحكم أكثر في استعمال أدوات العمل) بدرجة 51.8% باختيار دائما ثم يليها نسبة 27.1% للاختيار الثاني أحيانا ونسبة 21.1% للاختيار الأخير أبدا

وهذا يدل على أن التدريب ليس عمل عشوائي، بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، ويساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال وكما يساهم في تحسين المهارات وقدرات العمال، ويعد التدريب كذلك في هذا الصدد من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العاملين.

-أما البند الثاني رقم (07) يمثل نسبة 39.2% من مجموع الاختيار الأول دائما للعاملين فالعبارة التي تقول (بأن الاستفادة من دورة تدريبية تخصصية أكسبتي معرفة تقنية عامة مقارنة بنسبة 31.6% للاختيار الثاني (أحيانا) و21.1% للاختيار الأخير (أبدا)، وهذا ما يوضح أن تدريب العامل يعتبر شرطا ضروريا لمواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها بيئة المؤسسة ونتائجه في أداء عمالها، حيث أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وتحسين أدائهم ومن ثم يشجعهم على تحقيق الجودة الشاملة وبالفعل في إطار نتائج هذا العنصر أن أغلب العمال يؤكدون على مدى أهمية التدريب في مواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية.

-ويتضح لنا كذلك من خلال معطيات البند رقم (08) والذي يمثل العبارة التالية (ما تعلمته في الفترة التدريبية يمكنني من الاستجابة بنجاح لمهام الحالة في العمل، فكانت نسبة 42.5% للخيار الأول دائما هي الغالبة، مقارنة لإجابات العاملين التي بلغت 32.5% بالنسبة للخيار الثاني أحيانا ثم الخيار الأخير الذي بلغ نسبة 25.1% أبدا، وهذا ما يؤكد أن أسلوب التدريب يساعد على تغطية جوانب العجز في أداء العاملين بالمؤسسة، وبالتالي يساهم في زيادة الإنتاج، في حين نجد أن معظم الإجابات التي تضمنت البند رقم (9) والذي يشمل عبارة (الدورات التدريبية علمتني المسؤولية اتجاه المؤسسة وإلى رفع الإنتاجية)، بنسبة 43.7% للخيار الأول (دائما) أما الخيار الثاني أحيانا فقد كانت نسبته 30.7% والخيار الأخير أبدا فقد قدر بنسبة 26.7% وهذا يوضح مدى أهمية التدريب في تحقيق التغيير وفي رفع وزيادة الإنتاجية لدى المؤسسة، لكون التدريب عامل محفز في هذه الزيادة ونسبة 43.7% لخير دليل.

-أما العبارة رقم 10 والتي كان محتواها (ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب على التحكم في أساليب العمل والإنتاج)، بنسبة متقاربة بين إجابات المبحوثين

للخيار الأول دائماً 35.8% والخيار الثاني أحيانا 35.8% ونسبة 28.2 بالنسبة للخيار الأخير أبداً، وهذا ما يؤكد على أن التدريب يساعد يسمح للعاملين في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية، يعني للتدريب دورا كبيرا في الاستعمال الجيد للآلات.

-وفيما يخص العبارة رقم (11) (أهداف التدريب ملائمة لحاجاتي وتوقعاتي وتحسين سلوكي الإنتاجي) فكانت نسبة الإجابات عليها تقدر ب 35.8% (دائماً) أما الخيار الثاني أحيانا فكانت نسبته 39.3% ثم تليها نسبة إجابات العمال للخيار الأخير أبداً 24.3%، وهذا يدل على أن التدريب يحقق أهداف واحتياجات العاملين، من خلال زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات المورد البشري في المؤسسة وهذا من شأنه أن يزيد من أداء العامل ويخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة، وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

-أما العبارة رقم (12) والتي تتمثل في المدة الزمنية المخصصة للتدريب كافية لتحقيق أهداف التدريب والتحفيز على رفع الإنتاجية، وقد كانت أكبر نسبة للإجابة على هذه العبارة هي الخيار الثاني أحيانا ب 38.1% تليها نسبة 36.8% (دائماً) ثم الخيار الأخير (أبداً) بنسبة 25.2%، وهذا يدل على أن المدة الزمنية المخصصة للتدريب تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي ومنه إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه وخلق مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

-البند رقم 13 والذي كانت عبارته كالتالي (التدريب ساعد على زيادة شعوري بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل فيها وبالتالي رفع الإنتاجية)، فقد تم الإجابة عنها بنسبة 46.6% للخيار الأول دائماً وكانت النسبة الثانية للخيار الثاني أحيانا ب 37.8%، أما النسبة الأخيرة فقد قدرت ب 31.1% للخيار الأخير أبداً، وهذا ما يوضح لنا أن الاحتياج والانتماء إلى المؤسسة يظهر في الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على العامل من جهة كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد وتطراً كذلك على المؤسسة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة، ولذلك فإن تحليل انتماء العامل واحتياجاته التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعد هذه الخطوة حجر الأساس

في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين.

-أما فيما يخص البند 14 والذي كان محتوى عبارته (التدريب جعلني أتحصل على ترقيات ومسؤوليات أكبر بغية تحقيق مردود أفضل)، فقد كانت الإجابة عنه كالتالي نسبة 37.1% للخيار الثالث أبدا، ثم تليها النسبة الثانية للخيار الأول (أبدا) ب 32.7% ، والخيار الأول (دائما) كانت نسبته 30.7%، وهنا يمكن القول بأن التدريب لا يمكنه أن يساعد العاملين على التحصل على ترقيات ومسؤوليات أكبر، لأنه جدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب المناسب يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط البرنامج وأهدافه ولكن أيضا قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم في استخدام الأسلوب المقترح للتدريب، فضلا عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة، فالعديد من المعايير الأخرى التي تساعد في هذا الاختيار على مستوى النظري غير أن كل هذه المعايير يجب أن ترتبط بالاستخدام الملائم للأسلوب على المستوى التطبيقي، حيث يتركز الانتقاد الرئيسي للتدريب على عجزه عن تجاوز حدود القاعات التدريبية المغلقة والانتقال إلى مشكلات الحياة الحقيقية التي تواجه المتدربين، وحتى يمكن الوصول بالتدريب إلى درجة من الفاعلية تسمح له بالمساهمة الجادة في تحسين الأداء والوصول إلى المستويات المستهدفة ينبغي أن يراعي توافر مجموعة من المقومات الأساسية مثل تحديد الهدف، المحتوى التدريبي، حصر الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب، المكان الخ....

-أما العبارة رقم 15 والتي تتمثل في (أسباب سوء أدائي الوظيفي في المؤسسة مرده قلة التدريب)، فقد كانت أغلب إجابات المفحوصين تتركز في نسبة 46.8% للخيار الأخير أبدا ثم تليها نسبة 37.9% خاصة بالخيار رقم 02 أحيانا والنسبة الأخيرة 15.7% دائما وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية للملح تولي اهتمام كبيرا لسياسة التدريب من أجل محاولة تنمية مواردها البشرية وتحقيق أهدافها وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسيرية التي تعرفها المؤسسة، ولأجل ذلك تلجأ هذه الأخيرة إلى تطبيق التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها: -سياسة التوظيف، برنامج إعادة الهيكلة، نوع التدريب وتكاليفه، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة إلى تبني إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها.

-أما البند الأخير من الفرضية الأولى الذي يحمل رقم 16 والذي تضمن عبارة (أن الشيء الذي لست راض عنه في المؤسسة وأريد أن يتغير هو الآلات والتجهيزات)، كانت أكبر نسبة لإجابات المبحوثين على هذه العبارة للخيار الثاني (أحياناً) بنسبة 43.0 % مقارنة بنسبة 29.1% للخيار الأخير (أبداً) أما الخيار الأول (دائماً) فقد كانت نسبته 27.1% ، وما يمكن استنتاجه من خلال هذه المعطيات أن الاستبيان يتوافق مع الجانب النظري والذي يؤكد على الدور الكبير للتدريب في الاستعمال الجيد للآلات، بحيث أن أغلب أفراد المبحوثين أكدوا على أن عملية التدريب ساعدت في تحقيق التنمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال رؤيتهم للتدريب على أنه ساهم في الحفاظ على المعدات والتجهيزات الإنتاجية ويعمل التدريب كذلك على تحسين جودة المنتج، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تدريب العمال ساهم في تخفيض، معدلات حوادث العمل وساعد على تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ.

ثالثا/جدول رقم-11) - البيانات المتعلقة المحور الثاني: - تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
		%	ك	%	ك	%	ك	
ع	س							رقم العبارة
12,288	27,33	22.2	18	27.1	22	50.6	41	17
14,177	27,00	19.7	16	27.1	22	53.0	43	18
15,308	27,33	23.1	19	21.9	18	54.8	45	19
17,010	27,67	25.3	21	18.0	15	56.6	47	20
7,211	27,00	23.0	21	27.4	25	38.4	35	21
6,000	26,00	25.6	20	33.3	26	41.0	32	22
1,000	26,00	34.6	27	33.3	26	32.0	25	23
12,897	25,67	28.5	22	19.4	15	57.1	40	24
5,033	26,33	39.2	31	34.1	27	26.5	21	25
2,887	25,67	31.1	24	37.6	29	31.1	24	26
6,429	26,67	27.5	22	31.1	24	42.5	34	27
14,224	26,67	25.6	20	21.5	17	53.7	43	28
14,572	26,67	27.5	22	18.7	15	53.7	43	29
18,358	27,00	23.4	19	17.2	14	59.2	48	30
4,726	26,67	31.9	23	34.7	25	44.4	32	31
13,796	26,33	26.5	21	20.2	16	53.1	42	32
11,504	26,33	32.9	26	18.9	15	48.1	38	33
4,509	28,33	32.9	28	28.2	24	38.8	33	34
10,066	26,33	21.5	17	31.6	25	46.8	37	35

التعليق على الجدول:

- إن الحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة، لذا فإن الاهتمام بدراسة فعالية الحوافز على التغيير التنظيمي تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز، التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعامل وتنمية رغبته في الاستمرار بالعمل وعدم التفكير في التخلي عنه، لذا فمن خلال الجدول الموضح أعلاه نتبين لنا عبارة رقم (17)، والتي تمثل نسبة 50.6 % خاصة بالخيار الأول (دائماً) و27.1 % للخيار الثاني (أحياناً) أما الاختيار الأخير (أبداً)، فقد كانت نسبة الإجابات عليه 22.2 % وهذا ما يبين أن أفراد البحث يعطون أهمية كبيرة للحوافز بحيث أنهم يرون بأنها دافع معنوي قوي للعمل، وزيادة الإنتاج مقارنة بالحوافز المادية التي قد تشمل الأجر والعلاوات والمكافآت في دفع العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الاستمرار فيه.

-وكما يوضح الجدول كذلك أن العبارة رقم (18) والذي كان فحواها أن الحوافز تساعد على رفع كفاءتي الإنتاجية في أداء عملي بنسبة 53 % خاصة بالخيار الأول (دائماً) ثم تليها نسبة 27.1 % ، للخيار الثاني (أحياناً) أما الخيار الأخير (أبداً) فكانت نسبة الإجابات عليه 19.7 % وهذا عامل ايجابي إذا لاحظنا نسبة الإجابات المتحصل عليها وهذا يدل على أن للحوافز أهمية كونها تساعد معنوياً على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، يعني أن الحوافز حظيت بأهمية أكبر لدى العاملين بالمؤسسة وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية مما جعلها تؤثر كذلك على عملية الكفاءة الإنتاجية.

-أما فيما يخص البند رقم (19) والذي كانت عبارته أن الحوافز أرى بأنها تمثل: -علاوة دورية-علاوة تشجيعية-مكافئات وترقيات-الترشيح لدورات تدريبية-المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة للخيار الأول (دائماً)، بنسبة 54.8 % ثم يليها الخيار الثالث (أبداً) بنسبة 23.1 % 21.9 % للخيار الثاني (أحياناً)، وهذا ما يوضح لنا أن القائمين على الموارد البشرية، أدركوا بأن الأجور قد توفر قدراً من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاماً وضع نظم الحوافز لأنه يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع والمبدع، وكما لاحظنا في

هذا البند بالمقارنة مع النسب المتحصل عليها أن طرق الحوافز تنوعت ما بين مادية كزيادة الأجر والمكافأة، وما بين معنوية كترقية أو تشجيع، وجميع هذه النظم في الحوافز تشجع الإبداع في المؤسسة وبالتالي إحداث التغيير وزيادة التفعيل فيه، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين وأهم بند لربطه بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المؤسسة.

-من خلال هذا الجدول كذلك نلاحظ أن البند رقم (20) والذي تضمنت عبارته: (الأجر هو أهم الحوافز لأنه يتناسب مع متطلبات معيشتك ويشجعك على القيام بعملك بشكل أفضل) بنسبة 56.6 % للخيار الأول (دائماً) أما النسبة الثانية فقد كانت للخيار الثالث (أبد) ب 25.3 % ونسبة 18 % للخيار الثاني (أحياناً) وهذا ما يبين فاعلية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين وتشجيعهم إلى تقديم عملهم بأحسن وجه، وهذا بالرجوع إلى أكبر نسبة لإجابات العمال التي توصلت إلى 56.6% يرون بأن الأجر عامل أساسي لتحفيزهم يعني أن هذا الأخير يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى معيشة الأفراد العاملين في المؤسسة.

-البند رقم (21) والذي احتوى العبارة التالية (الحوافز التي أتحصل عليها -تتسم بالشمولية والوضوح -تعمل على إشباع حاجاتي ورغباتي-تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها-تشعر بأنها تتناسب مع طبيعة عملك).

وتراوحت إجابات المفحوصين لهذا البند بنسبة 38.4 % للخيار الأول (دائماً)، أما بالنسبة الثانية كانت للخيار الثاني (أحياناً) ب 27.4 % و 23 % للخيار الأخير (أبداً)، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يرون بأن الحوافز تتسم بالشمولية والوضوح فقط في بعض الأحيان وأنها تشعرهم بمدى تناسبها مع طبيعة أعمالهم، يعني كلما كانت المؤسسة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات ورغبات العاملين بها، كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الاستقرار الوظيفي للعاملين وبالتالي تعمل على تحقيق التغيير داخل المؤسسة، كلما كانت المؤسسة ناجحة وقادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها، من أجل تعديل سلوك العاملين وتحقيق التغيير مما يخدم المؤسسة بكفاءة عالية.

-أما البند رقم(22) للعبارة التالية: (الحوافز التي تحصلت عليها جعلتك تتضبط في أداء عملك وتجدد وتبتكر وبالتالي زيادة كفاءتك الإنتاجية)، كانت أكبر نسبة أجاب عنها المبحوثين هي 41 % للخيار الأول (دائماً) ثم تلتها نسبة 33.3 % ونسبة 25.3 % للخيار الثالث (أبداً) وهذا ما يدل على اختلافات في آراء العاملين حول أثر الحوافز في أدائهم وعلى ولائهم التنظيمي وذلك يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم مما ينعكس كذلك على الزيادة الإنتاجية بطريقة ايجابية ولعل النسبة السابق ذكرها 41 % لخير دليل على مدى أهمية الحوافز التي تحصل عليها العامل في عملية أدائه خاصة من ناحية الإبداع والتجديد والابتكار مما يولد التغيير داخل المؤسسة.

-العبارة رقم (22) (ترى بأن نظم الحوافز لا تتكافأ مع الجهد المبذول ولا تتناسب ونوع العمل وطبيعته) من خلال الجدول نستنتج أن النسب للإجابة على هذا البند تراوحت بين 34.6 % (أبداً) ثم تليها نسبة 33.3 % أما الخيار الأول فقد كانت نسبته 32 % (دائماً)، وهذا ما يوضح لنا على أن العاملين يرون العكس أن الحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول وتتناسب ونوع العمل وطبيعته، لأن إدارة المؤسسة تتمح الحوافز حسب نظام النقاط المعتمد المبني على أساس المستوى القيادي، والمساهمة بالعملية الإنتاجية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، وموقع العمل وخطورته قياسياً بالمؤسسات الأخرى.

-البند رقم (23) والذي كانت عبارته (ترى بأن تحقيق الكفاءة الإنتاجية في مجال عملك يتحقق من خلال حافز الأجر) إن النسبة الكبيرة التي أجاب عليها العاملين كانت للخيار الأول (دائماً)،

ب57.1 % أما الخيار الثاني (أحياناً) فقد قدرت نسبة إجابات المبحوثين ب 28.5 %، أما الخيار الأخير فقد كانت نسبته 19.4 %، ومن خلال هذا الفارق بين إجابات المفحوصين نستنتج أن العامل المادي هو الدافع الأول لتحفيز ورفع كفاءة العاملين وتفعيل عملهم، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من مجموع 57.1 % لإجابات العاملين، وذلك يبين أنه يحقق الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يؤثر في التغيير التنظيمي.

-البند رقم (25) والذي كان فحوى عبارته كالتالي: (قلة الحوافز في عملك تعد مصدراً لإثارة المشكلات مع زملائك وخلافات أخرى بينك وبين رؤساء عملك) فتبين من خلال نتائج

إجابات العاملين لهذا البند أن اختياريهم الأول كان بنسبة 39.2 % للخيار (أبدا) أما الخيار الثاني (أحيانا) فقد كان بنسبة 34.1 % أما الخيار (دائما) فقد كانت نسبته 26.5 % ومن خلال هذه النسب الموضحة في الجدول، نلاحظ أن العاملين لا يرون في الحوافز مصدرا لإثارة المشكلات والخلافات وبين مرؤوسيههم بالرغم من أنها تحض بأهمية بالغة، ويمكن ذلك يرجع إلى كون أن رؤساء المؤسسة يعتمدون النمط القيادي الديمقراطي والنمط الموقفي وذلك بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة والذي يتمثل في تحقيق التغيير التنظيمي.

- العبارة رقم (26) (التحيز والثناء على أعمال زملائك يجعلك تشعر بعدم الرغبة في العمل) ولقد تراوحت إجابات العاملين للبند رقم 26 بين من يرى إن التحيز والثناء على أعمال زملائهم يجعلهم يشعرون بعدم الرغبة في العمل، بين نسبة 31 % للخيار الأول (دائما) ونفس النسبة للخيار الأخير (أبدا) 31 % أما النسبة الكبيرة فقد كانت لصالح الخيار الأوسط (أحيانا) ب 37.1 % وهذا ما يدل على أن الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لديهم وتجعلهم يبذلون جهدا أكبر، وبالتالي محاولة التحسين من قدراتهم ومهاراتهم للزيادة في الإنتاج.

- يتضح من خلال الجدول كذلك أن البند رقم (27) والذي كانت عبارته (وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين شجعتك على تطوير الإنتاج)، كانت أغلب إجابات المبحوثين للخيار الأول (دائما) بنسبة 42.3 % أما الخيار الثاني فقد كانت نسبته 31.1 % والخيار الأخير (أبدا) فقد كانت نسبته 27.1 %، وهذا يبين لنا إن المعايير الموضوعية يعني الحوافز المعنوية لها بالغ الأثر على رضا العاملين، بعملهم مثل حصولهم على مزايا مشتركة وتحسين الوضع الوظيفي يشعروهم بالراحة في العمل، أي أن الإدارة تهتم بالجانب المعنوي لرفع روحهم المعنوية وذلك من خلال النسبة المئوية المقدرة ب 42.3 % التي أجابت على أن هذه المعايير المعنوية لعملية التحفيز، تشجعهم على تطوير الإنتاج وزيادته مما يحقق للمؤسسة أهدافها وبالتالي تحقيق التغيير.

- البند رقم (28) والذي عبارته (تشعرك الحوافز بالاستقرار النفسي والمثابرة في بذل المزيد من الجهود خلال قيامك بالعمل)، إن أغلب العاملين الذين بلغت نسبتهم 53.7 % لإجابتهم على هذه العبارة بالنسبة للخيار الأول (دائما)، تؤكد على أنهم يجدون استقرار

نفسيا من خلال تفعيل عامل التحفيز لديهم ويدفعهم بالمثابرة في بذل المزيد من الجهودات خلال قيامهم بالعمل، لأن المؤسسة تقوم بتوفير الوظائف المناسبة لميولات وقدرات العاملين وتتيح لهم فرص التدريب الضرورية، وفرص الحصول على مناصب أعلى وشغل وظائف هامة ومنتزيدة المسؤوليات والامتيازات، وهذا ما يؤكد من خلال إجابات المفحوصين في حد ذاتهم والتي قدرت نسبة الذين أجابوا على الخيار الثاني مقارنة بالخيار الأول 21.5 % (أحيانا) أما الخيار الأخير (أبدا) فقد كانت نسبته 25.6 %، وهذا ما يدل على أن هناك فروق بمعنى أن أغلب العاملين يؤكدون أن الإدارة الحياتية الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.

-نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن العبارة رقم (29) (تؤدي الحوافز إلى المنافسة الشريفة بينك وبين زملائك من أجل مصلحة العمل وزيادة الإنتاج)، لها نفس النسبة لإجابات العاملين مقارنة بالعبارة التي قبلها حيث قدرت نسبة 53.7 % للخيار الأول (دائما)، يعني أن أغلب المبحوثين يرون بأن الحوافز تؤدي بهم إلى المنافسة الشريفة بينهم وبين زملائهم من أجل مصلحة العمل وبالتالي زيادة الإنتاج، مقارنة بباقي نسب الإجابات والتي تراوحت بين 27.5 % (أبدا) و18.7 % بالنسبة للخيار الثاني (أحيانا).

-توضح لنا نتائج الجدول المتعلقة بالبند رقم (30) (حدثة الآلات وتوفر وسائل الأمن والوقاية من شأنها أن تحفزك لرفع الإنتاج) فقد كانت أغلبية الإجابات للخيار الأول بنسبة 59.2 % ، وهذا ما يدل على أن العامل الفيزيقي يلعب دورا هاما في عملية تحفيز العاملين كحدثة الآلات مما يضمن الأمن والوقاية لهم، وتوفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة، بالتالي كل هذه العوامل تؤثر في الزيادة الإنتاجية ويمكن إدراجها ضمن الحوافز المادية، يعني توفير المناخ الجيد للعامل وعلى عكس ما أجاب عليه باقي المفحوصين بنسبة 23.4 % للخيار الأخير (أبدا) ونسبة 17.2 % للخيار الثاني (أحيانا).

-أما البند رقم (31) فقد تراوحت فيه إجابات المفحوصين حول 44.4 % للذين يرون دائما أنهم يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم ونظرا لقلة الحوافز، أما البقية فقد تراوحت نسب إجاباتهم ما بين 34.7 % من يرى أبدا وبين من يرى أحيانا بنسبة 31.9 %، وهذا ما يدل على أن وجوب أن تكون الحوافز دافعا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين يعني أن

الحوافز السلبية تحدث توازنا عملية التغيير للمؤسسة فهي تذكر العاملين بأنهم يثابرون على الأداء الممتاز، وفي نفس الوقت فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبالتالي فإن الحوافز في عض الأحيان تشعر العامل دائما بالرغبة في تغيير عمله.

يتضح كذلك من الجدول المبين أعلاه أن البند رقم (32) والذي أغلب يرون فيه المفحوصين بأن الخدمات الاجتماعية تحفزهم على زيادة الإنتاج بنسبة 53.1 % (دائما)، أما باقي الإجابات فقد تراوحت بين 26.5 % من يرون أن الخدمات الاجتماعية لا تحفزهم أبدا على زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية ونسبة من يرى ذلك أحيانا فهي قدرت ب 20.5 % ، وعليه فإن ذلك يتمثل في العدالة والموضوعية في معاملة العاملين من قبل الإدارة وشكرهم على ما حققوه من نجاحات في عملهم، فقد جعلهم يستقرون في عملهم بمعنى آخر الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله كما أنه من بين هذه الخدمات الاجتماعية كذلك توفير الأجواء المناسبة للعمل والضمان الاجتماعي، يعني ضمان المستقبل بعد بلوغ العامل سن التقاعد أو الظروف الصحية التي توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي، ضمانا ماديا لحياة كريمة للعامل مستقبلا، أضف إلى ذلك السكن والمواصلات حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تحقيق عبي النفقات.

-ان البند رقم (33) والتي كانت عبارته أن تقوم مؤسستك بتقديم مبادرات إبداعية من اجل تطوير أساليب العمل وتبين من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، أن إجابات أن إجابات العاملين حول هذا البند كانت نسبة 48.1 % للخيار الأول (دائما)، ويليه الخيار الثاني بنسبة 32.9 % (أبدا)، أما الخيار الثاني (أحيانا) فقد كانت نسبة الإجابات عنه ب 18.9 % وهذا ما يؤكد على المجهودات التي تقوم بها الإدارة، كالإثراء الوظيفي الذي يعمل على تنويع الواجبات الوظيفية ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته، كذلك عملية تسليم الأوسمة من بين أهم الحوافز الايجابية لأنها تعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد الحافز دافعا فعالا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام والتي من بينها:

(-شهادات التقدير-الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين-الأوسمة-عمل حفل على شرف المرؤوسين-تحسين لقب المرؤوسين أو الإداري-الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة

في الراتب-تتمية الموظف المثالي-خطاب شكر-الميداليات-وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو مطوية أو نشرها في مجلة)، كل هذه المبادرات من شأنها إثارة وتحفيز العامل على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات وبالتالي يؤثر في المؤسسة ويحقق التغيير.

-أما البند ما قبل الأخير والذي رقمه (34) كانت عبارته كالتالي (ولائي لعملي وزيادة الإنتاج مرتبطا بما أتحصل عليه من مكافآت مالية في العمل)، ولقد تراوحت إجابات المبحوثين حول هذا البند بحيث كان الخيار الأول (دائما) بنسبة 38.8 % ثم يليها مباشرة الخيار الأخير (أبدا) بنسبة 32.9 % ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها من الجدول نستنتج بصفة عامة أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل، وأكثرها تأثيرا في اندفاع العامل برغبة وإخلاص للعمل لأنها تتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وهذا ما يجعلها خير الطرق لدفع عملية زيادة الإنتاج كما ونوعا لاشتمالها كذلك على معاني نفسية واجتماعية تحسن ولاء وأداء العامل بشكل دوري ومنتظم.

-أما العبارة الأخيرة لهذا الجدول والتي فحواها (أن نقص الحوافز وقلتها من شأنه أن يقلص من عملية الإنتاج) فقد كانت أغلب ردود المفحوصين على هذا البند بنسبة 46.8 % للخيار الأول (دائما) ومباشرة يليها الخيار الثاني: (أحيانا) بنسبة 31.6 % أما النسبة الأقل للإجابة على هذه العبارة فكانت للخيار الأخير (أبد) ب 21.5 % ومنه نلاحظ أن إجابات العاملين يتبين لنا أن نقص الحوافز وقلتها من شأنه أن يقلص الإنتاج وذلك مرده إلى الأنماط القيادية المستخدمة في المؤسسة مثل: (النمط التعسفي، والنمط الديمقراطي، والنمط الموقفي) هي: متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغيير الحاصل في عملية التحفيز ولكن بنسب متفاوتة لأن ضعف الاهتمام بالعاملين هو: نوع من القيادة التعسفية ومن مستلزمات النجاح أن على المؤسسة أن تراعي خصائص ومتطلبات العاملين أي تفادي الأوامر وقوة الإكراه والعقاب في كثير من الأحيان أي ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المؤسسة لغرض تنمية قدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم بما يضمن استمرارية عملهم في المؤسسة والسعي لتطوير قدراتهم وقابليتهم لنجاحها، وبالتالي على المؤسسة توفير

الدعم اللازم للقادة لإحداث التغييرات اللازمة، وبما يتلاءم مع المواقف التي يواجهها مؤسساتهم.

رابعاً/جدول رقم (12) - البيانات المتعلقة المحور الثالث: جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		أحياناً		دائماً		البند
		%	ك	%	ك	%	ك	
ع	س	%	ك	%	ك	%	ك	رقم العبارة
12,741	27,00	23.4	19	25.5	21	52.5	42	36
16,523	27,00	23.4	19	19.7	16	56.7	46	37
15,875	27,00	25.9	21	18.5	15	55.5	45	38
11,846	27,33	33.8	21	32.2	20	66.1	41	39
9,292	26,67	24.6	19	31.1	24	48	37	40
15,144	26,67	25	20	20	16	55	44	41
12,503	26,67	22.2	18	25.9	21	50.6	41	42
17,436	27,00	23.4	19	18.6	15	58	47	43
13,279	26,67	23.7	19	23.7	19	52.2	42	44
15,948	26,67	23.7	19	20	16	56.2	45	45
10,000	30,00	33.3	30	22.2	20	44.4	40	46
10,693	26,67	25	20	26.2	21	37.5	39	47
10,693	26,67	26.2	21	25	20	37.5	39	48

التعليق على الجدول:

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن البند رقم (36) والذي كانت عبارته (أداؤك المتميز ساعد على إنعاش نشاط المؤسسة وضمن نشاط استمراريته)، فكانت أغلب إجابات المبحوثين منحصرة في الخيار الأول (دائماً) بنسبة 52.5 %، أما الخيار الثاني فقد كانت الإجابات عنه بنسبة 25.5 % (أحياناً)، ونسبة 23.4 % للخيار الأخير (أبداً) وهذا ما يدل على أن الأداء الفعلي للعامل الذي يتوافق مع معايير الأداء المحددة، من خلال تقييم الأداء

بالمراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، ولعل أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا يسيرا ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب الأفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات، وذلك بتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء والتوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما، وهذا ما أكدته معطيات البند رقم: 36 أن التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة للمشكلات أو الابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة وبالتالي تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.

-أما البند رقم (37) والذي عبارته (كفاءة استغلال الوقت وحجم العمل المنجز يعمل على تحسين أداء العامل وزيادة إنتاج المؤسسة)، وتبين من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة لإجابات العاملين لهذه العبارة هي نسبة 56.7 % للخيار الأول (دائما)، وهذا ما يوضح مدى أهمية الوقت بالنسبة لأداء العامل وبالتالي الاستعمال الأمثل لمؤشر الوقت الذي من شأنه أن يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة، ومنه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم الانتقال إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج ومن خلال هذا الإنتاج يتحقق عامل التغيير بالنسبة للمؤسسة يعني تحقيق أغراض الموظفين وأغراض المؤسسة في نفس الوقت، أما الخيار الثاني (أحيانا) الذي كانت نسبة إجابات المبحوثين عليه 19.5 % فإن ذلك يدل على أن المؤسسة لا تواجه مشكلة الوقت وخير دليل عن ذلك نسبة من يرى بأن هذا الأخير ب 23.4 % للخيار (أبدا)، وما يمكن قوله كذلك في هذا الصدد أن على المؤسسة تحسين أداء عاملها بتقدير مدى فعالية أسلوبها الإداري بانتظام، لضمان تحقيق الزيادة في إنتاجها وذلك بالاعتماد على عامل الوقت وحجم العمل.

-إن العبارة رقم (38) لمستوى أداء عمالك في تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة يعمل على زيادة إنتاج المؤسسة، وكانت نتائج الإجابات حول هذا البند هي كالتالي: 55.5 % للخيار الأول (دائما)، أما النسبة الثانية فقد كانت للخيار الثالث (أبدا) ب 25.9 % والخيار الثاني (أحيانا)، فقد كانت نسبته 18.5 %، وما يمكن استخلاصه من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، تؤكد فرص المؤسسة بأمثل طريق يعني بدون صعوبات وبإمكانها على تخطي العقبات كتحسين مؤشرات أداء عاملي المؤسسة خاصة في عنصر

الإنتاج والربح وتخفيض التكاليف، وبالتالي تخفيض الأسعار ورفع الجودة من شأنه أن يخلق القيمة ويحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء وبالتالي تحقيق التغيير.

-البند رقم (39) والذي احتوى على العبارة التالية (كفاءة استغلال أداء العمل المنجز في الظروف الاعتيادية يعمل على إنعاش نشاط المؤسسة)، كانت معظم الإجابات عنها مرتكزة في الاختيار الأول (دائماً) بنسبة 66.1 %، أما باقي النسب فقد انقسمت بين الخيار الأخير الذي قدر بـ 33.8 % (أبداً) وباقي عدد الإجابات فكانت للخيار الثاني بـ 32.2 للخيار الثاني (أحياناً)، وهذا ما يبين أن الأداء يتم على الوجه الأفضل حسب التخطيط وذلك بتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، وذلك من خلال تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء أي تهيئة الظروف لإمكان الأداء وبالتالي لا تستطيع المؤسسة أو الإدارة المعنية أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكتشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبيين احتمالات النجاح المستهدفة، وهذا ما أدى إلى زيادة وإنعاش الإنتاج والنسب الموضحة في الجدول لخير دليل على ما تم الإشارة إليه.

-أما العبارة رقم (40) (مستوى أداء العمل في مواجهة العراقيل يعمل على زيادة الإنتاج للمؤسسة)، من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40 % لإجابات المبحوثين حول هذا البند (دائماً) للخيار الأول أما الخيار الثاني فقد كانت نسبة 31.1 % (أحياناً) والخيار الأخير فقد قدرت نسبة المفحوصين الذين أجابوا عليه بـ 24.6 %، وما يمكن قوله في هذا الصدد خاصة من خلال نتائج النسب المتحصل عليها، وأن هذه الصعوبات تتمثل في فجوة الأداء، ولحل هذه المشكلة رأت المؤسسة أن هناك نموذج ديناميكي لتحسين الأداء وتخطي العراقيل والصعوبات التي قد تواجه حسن أداء العامل، الذي يعتبر من أحدث النماذج وأحسنها لأنه يقوم على التعديل المستمر بدراسة الواقع الحالي للمؤسسة والواقع المحيط بها وذلك بالتركيز على المورد البشري بالتحفيز على الابتكار واستثمار القوة الذهنية، وإعطاء الصلاحية للإنجاز، والتركيز كذلك بالمقابل على السوق والعملاء للتجديد وذلك على المستوى التكنولوجي بالدرجة الأولى وبذلك تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

-أما فيما يخص البند رقم (41) والذي تتضمن عبارته ما يلي: (توزيع الاختصاصات والمهام حسب أدائك من شأنه أن يزيد من مستوى الإنتاج)، ومثل ما قلناه حول العبارة رقم (38) يمكن كذلك قوله حول العبارة الحالية، والتي بلغت نسبة إجابات العاملين إلى 55 % حول الخيار الأول (دائماً)، أما في باقي النسب فقد تراوحت بين الخيار الأخير والذي كانت نسبة الإجابة عليه 25 % (أبداً) ونسبة 20 % للخيار الثاني (أحياناً)، وللتعليق على هذه المعطيات فإننا نلاحظ مدى أهمية الاختصاصات، ومهام العاملين المتعلقة بحسن أدائهم وذلك انطلاقاً من مهمة وكيفية إدارة المورد البشري في المؤسسة الوطنية للملح، وكيفية التحكم في مؤهلاته وكفاءته وقدراته العلمية لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة، وكيفية إدارتها وهذا لديه علاقة مباشرة بزيادة الإنتاج في المؤسسة.

-يبين الجدول الموضح أعلاه أن أكبر نسبة لإجابات العاملين على العبارة رقم (42) كانت نسبة 50.6 % للخيار الأول (دائماً) أما باقي النسب فقد تراوحت ما بين 25.9 % للخيار الثاني (أحياناً) و22.2 % للخيار الأخير (أبداً)، والذي كان مضمون العبارة كالتالي: (التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء تعمل على زيادة وضمان المؤسسة)، من خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن عملية مراقبة وتوثيق أداء العاملين مع مكافأة السلوك الإيجابي لهذا الأداء يؤدي إلى الوصول إلى تحسين أداء أفراد المؤسسة مثل تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء والتركيز عليهم، الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، والتوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائماً يعني نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والايجابي وفرق العمل والأداء، بغرض تحقيق الأداء المتميز وبالتالي تنمية وزيادة الإنتاج.

-العبارة رقم (42) والذي فحواها (القيام وبشكل مستمر مراقبة وتصحيح الأداء يعمل على تجنب الوقوع في المشاكل والأخطاء) كانت نتائج الإجابة عنها كالتالي: 58 % للخيار الأول (دائماً) ونسبة 23.4 % للخيار الأخير (أبداً)، أما النسبة الأخيرة فكانت للخيار الثاني (أحياناً) نسبة 18.6 %

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه المعطيات أن مراجعة عملية الأداء تغير الأوضاع والظروف، ومن شأنها كذلك أن تبدل الأساليب والتكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، لذلك فإن المغزى

من هذه العبارة هو أن الأمر يقتضي التطوير في الأداء، وفقا لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار وذلك بعد معاينة ومراقبة مستمر للأداء وذلك تجنباً للوقوع في المشاكل والأخطاء.

-البند رقم (44) (كفاءة العمال في القدرة على تفويض الصلاحيات تحدث تغييرات ايجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين) تم الإجابة على هذه العبارة بنسبة 52.2 %، وأجاب كذلك العمال نسبة 23.4 للخيار الثاني (أحياناً) ونفس النسبة كذلك للخيار الثالث (أبداً) يعني تقاربت النسب الخاصة بالخيار الثاني والثالث، لكن الأغلبية كانت تؤيد الخيار الأول وهذا ما يدل على أن هناك آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده لذلك يقاس الأداء على أساس النتائج التي يحققها العامل وهذا حسب المهام الذي يفوض له، لذلك ترى المؤسسة الوطنية للملح على ضرورة تسهيل عملية اختيار القيادات والكفاءات وتفويض المساعدين لتوفير المناخ المناسب لتسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.

-العبارة رقم (45) (تطوير المهارات الوظيفية أو امتلاك مهارات جديدة تكسبني خبرات وينعكس ذلك على أدائي) حيث أجاب المفحوصين على هذا البند بنسبة 56.2 % للخيار الأول، الخيار الثالث فقد كانت نسبته 23.7 % ونسبة 20 % لإجابات المبحوثين للخيار الثاني (أحياناً)، وهذا يدفعنا إلى القول بأن تحسين الأداء في المؤسسة هو تحسين أداء موظفيها، ومن الأمور الحاسمة لتحقيق هذا التحسن والمواعمة بين أغراض الموظفين وأغراض المؤسسة أي تطوير المهارات الوظيفية وامتلاك مهارات جديدة بالنسبة للعامل من شأنه أن ينعكس ذلك على أدائه، وبالتالي أداء العاملين هو أحد أهم مسؤوليات أي مدير أو مسؤول داخل المؤسسة، ومن المعترف به أن التوسع في مناهج التطوير والتدريب المعدة من أجل العاملين لزيادة التركيز، وحسن أدائهم تمكن كل موظف من الوصول بمساهمته في المؤسسة إلى المستوى الأمثل.

-ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن البند رقم (46) والذي مضمون عبارته (ترى بأن البحث عن أساليب جديدة والتعامل مع مشكلات المؤسسة وصنع اتخاذ القرارات يهدف إلى تحسين أدائي الوظيفي) الذي كانت نسبة الإجابة عنها متراوحة بين 44.4 % للخيار الأول

(دائماً) ونسبة 33.3 % للخيار الثالث (أبدا) والنسبة الأخيرة كانت للخيار الثاني ب 22.2 % ومن خلال نسبة إجابات العاملين على هذا البند فإننا نلاحظ أن الأساليب الجديدة من شأنها أن تصنع قرارات تهدف إلى التحسين الوظيفي للعامل وذلك من خلال تخطيط الأداء ويتضمن ذلك-تحديد الأهداف-تحليل الأداء الحالي-تحديد الأداء المطلوب-تحليل المعايير ثم عملية تنظيم الأداء ويشمل المسؤوليات والمهام-قنوات الاتصال-اللوائح والقوانين، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء والأنشطة الموصلة إلى هذه الأهداف، إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى نتائج.

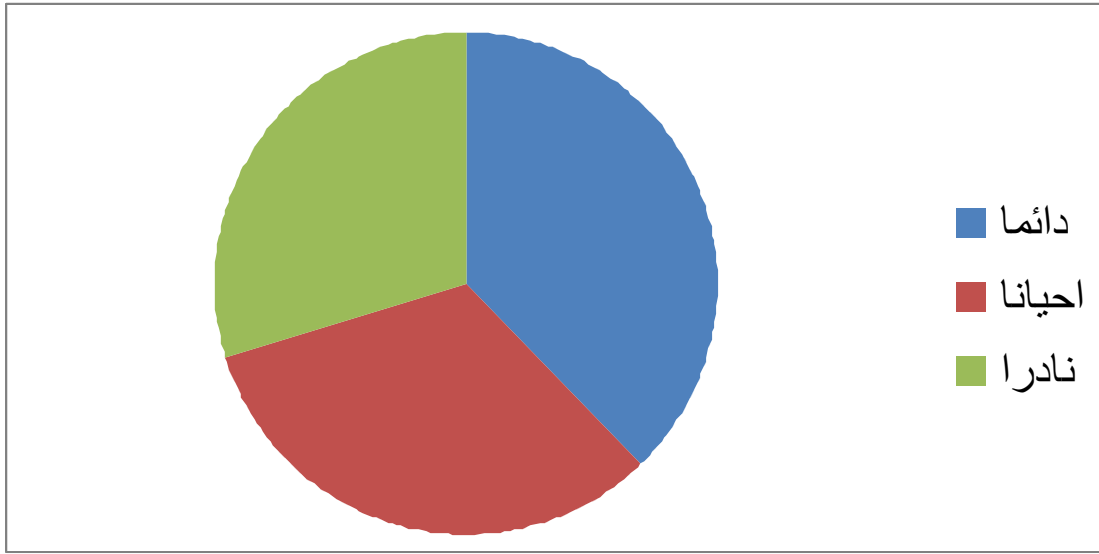
-يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن البند رقم (47) والذي كانت إجابته كالتالي: (ترى بأن تطوير أساليب العمل يتحقق من خلال مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها) نلاحظ أن نسب الإجابات تراوحت بين 37.5 % للخيار الأول (دائماً) و26.2 % للخيار الثاني (أحياناً) أم الخيار الأخير (أبدا) فقد كانت نسبته 25 %، نستنتج من خلال معطيات إجابات العاملين أن هناك أساليب جديدة يتحقق العمل من خلالها قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية ومن بين هذه الأساليب مثلاً: أسلوب بطاقة التصويب المتوازنة وهي طريقة للتأكد من فعالية ما لم يتم اعتمادها وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل، مختارة لتطوير المؤسسة مستقبلاً، وتدلل هذه البطاقة على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال، وفي الوقت نفسه تجعل المتعاملين مع المؤسسة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المؤسسة مثلها مثل مقاييس الأداء الأخرى.

-أما العبارة الأخيرة للجدول والتي هي (امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة يتحقق من خلال تطوير أساليب العمل)، كذلك تراوحت النسب حول الإجابة على هذا البند والتي كانت نسبة 37.5 % للخيار الأول (دائماً) وتليها نسبة 26.2 % للخيار الثالث (أبدا) أما الخيار الثاني (أحياناً) فقد كان بنسبة 25 % يعني النسب متقاربة نوعاً ما وذلك يدل على أن الأداء عموماً هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها، مع البيئة، ومن جهة أخرى غياب أسس الربط بين نظم إدارة الأداء والنظم الأخرى (نظم الاختيار، التوظيف، التطوير، الترقى، المسارات، الوظيفية.....) أي نظرة العاملين لمعايير

الأداء على أنها غير عادلة في بعض الأحيان يدل على أن نظام الأداء لا طائل من ورائه لان هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده، بما يحقق الأهداف الموضوعية لذلك يجب على إدارة الأداء إيجاد آلية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده، بما يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي.

خامسا: نتائج الفرضية الأولى:

الدائرة النسبية للفرضية الأولى:



جدول رقم 13- متعلق بنتائج الفرضية الأولى (قيمة كا₂).

قيمة كا ₂	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
39,945	20	,005	0.05
21.41			
27.58			

-من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة الاحتمال مساوية ل0.005 وهي اقل من قيمة 0.05 ، وهذا يدل على وجود فروق بين التكرارات الواقعية والمتوقعة هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت الباحثة بمقارنة قيمة ت المحسوبة بقيمتها الجدولية، بالرجوع إلى جداول الدلالة الإحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 على التوالي، فوجدنا نفس النتيجة أي

انه توجد فروق بين الدرجات الواقعية للعمال وبين ما توقعته الباحثة، أي تدريب الكفاءات المهنية يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. ويتضح مما سبق أن التدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يعمل على التطور الذاتي للعامل فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظرته للدور الذي يلعبه، ويحسن معدلات أدائه ويستفيد من ذلك، فتزيد الإنتاجية وترتفع الكفاءة، كما أن الفرد يستطيع أن يطور أنشطته فيضيف عليها ويعدل فيها، وعلى هذا فإن التدريب يخدم كل من الشخص والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءته ويزيد من فاعليته.

والفاعلية تزداد وتصبح المؤسسة قادرة على بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها على المدى القصير والطويل، وبذلك يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية قدرات الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى أن التدريب كأسلوب من أساليب التسيير فهو:

-يحقق للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم واتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

-يساهم التدريب في مواكبة المتدربين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم وبالتالي يؤدي إلى إحداث التغيير داخل المؤسسة، سواء كان هذا التغيير من خلال الهيكله أو من خلال الوظائف.

أما أهداف التغيير التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التدريب تتمثل في إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة، ويعد الهدف الأساسي للتدريب بالنسبة للمؤسسة هو تضيق الفجوة القائمة بين الانجازات والطموحات التي تود المؤسسة الوصول إليها.

ويساعد هذا التجديد والتحديث بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للمؤسسة في:

1- أن الصفة التي تميز المؤسسة الجديدة هي التحول والتغير، فمن المتوقع أن يتصادم كل من الولاء القديم بين المؤسسة والعاملين فيها، إذ أن الولاء القديم قد أخذ يتراجع مفسحا

المجال لولاء جديد صاعد هو الولاء المهني وهذا بدوره يلقي بمسؤولية إضافية على إدارة التدريب بالمؤسسة وهي تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء للعاملين، وهذا ما يتطابق مع الدراسة الأولى السابقة التي ذكرناها في الفصل الأول: والتي كانت من بين نتائجها أن من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية، وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

2- أن تسارع التغيير في بيئة المؤسسة أدى إلى ضعف الروابط التنظيمية كما انه ألقى أعباء ثقيلة على العاملين حتى يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع المتغيرات التنظيمية السريعة، والمتلاحقة وبالتالي: يضيف أدوار جديدة لإدارة التدريب بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للعاملين بما يزيد من قدراتهم على التكيف مع التغيير.

3- إن عملية التغيير أو إعادة التنظيم والتعديل في بيئة المؤسسة كثيراً ما يترتب عليها ظهور حالات من المقاومة بين القائمين على التغيير من جانب، والذين يتأثرون سلباً من هذا التغيير من جانب آخر، وهذا بدوره يلقي العبء على إدارة التدريب من حيث التعامل مع مقاومة التغيير بشكل ايجابي، ومحاولة السيطرة عليها والحد من أعراضها السلبية التي تعوق أحداث التغيير وتحقيق أهدافه بنجاح.

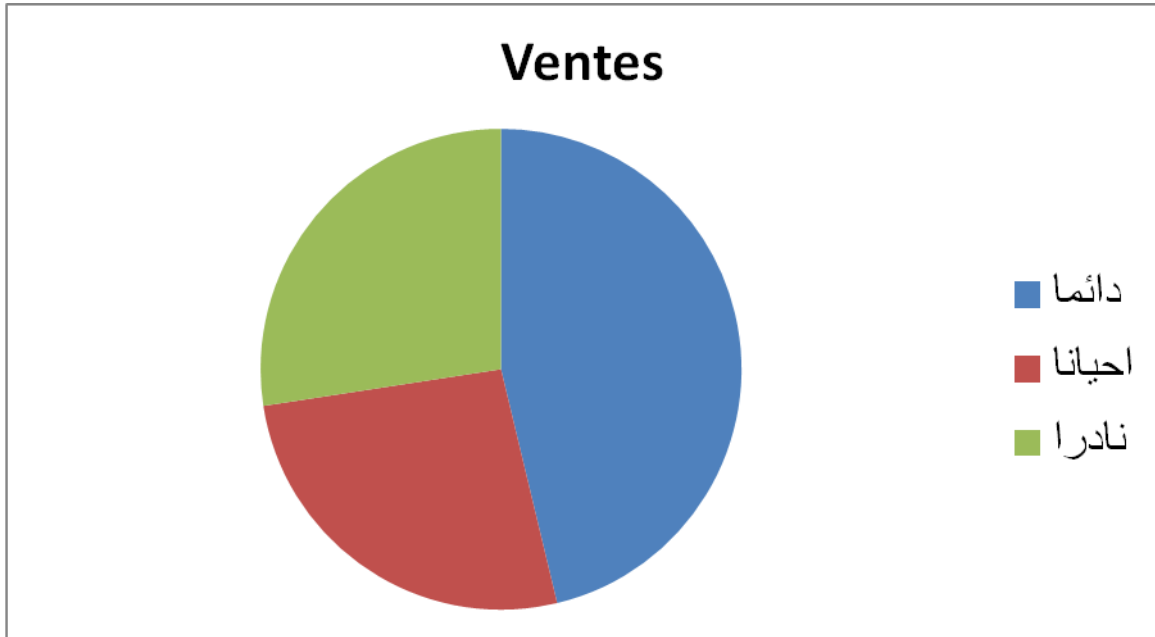
نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن المؤسسة تلجأ إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي وأخيراً مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل التغيير من أبرزها سياسة التوظيف، برنامج إعادة الهيكلة، نوع التدريب وتكاليفه، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة إلى تبني إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها، تركز هذه الإستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب على المستوى مراكزها وتأكيداً لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فان التدريب يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية التسييرية، وتحسين أداء

المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها، وزيادة الإنتاج وتخفيض، بذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية يعني باختصار يساهم لتدريب الكفاءات في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة.

خامسا: نتائج الفرضية الثانية:

الدائرة النسبية للفرضية الثانية:



جدول رقم-14- متعلق بنتائج الفرضية الثانية (قيمة كا₂)

قيمة كا ₂	درجة الحرية	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة
90,583	36	,000	0.05
42.77			
50.89			

- من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة الاحتمال مساوية ل0.000 وهي اقل من قيمة 0.05، وهذا يدل على وجود فروق بين التكرارات الواقعية والمتوقعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت الباحثة بمقارنة قيمة كا₂ المحسوبة بقيمتها الجدولية، بالرجوع إلى جداول الدلالة الإحصائية، (عبد المنعم الدرديري: ص281، 2006)، عند مستوى دلالة 0.05 و0.01 على التوالي، فوجدنا نفس النتيجة أي انه توجد فروق بين الدرجات الواقعية للعمال

وبين ما توقعته الباحثة، أي أن المؤسسة تحقق التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

وهذا ما يدل على أن عملية التحفيز لها أثر بالغ الأهمية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الوطنية للملح وبالتالي يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير فيها.

من خلال نتائج الجدول كذلك تبين أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم، كما أن المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد وتحفزهم.

إن الإدارة تقدم لهم الترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة هذا من شأنه أن يزيد في عملية الإنتاج وبالتالي يحدث تغييرات في المؤسسة، بالإضافة إلى إجابات المفحوصين على الحوافز المادية هناك كذلك الحوافز المعنوية والتي كانت لها بالغ الأثر على الأفراد العاملين في المؤسسة.

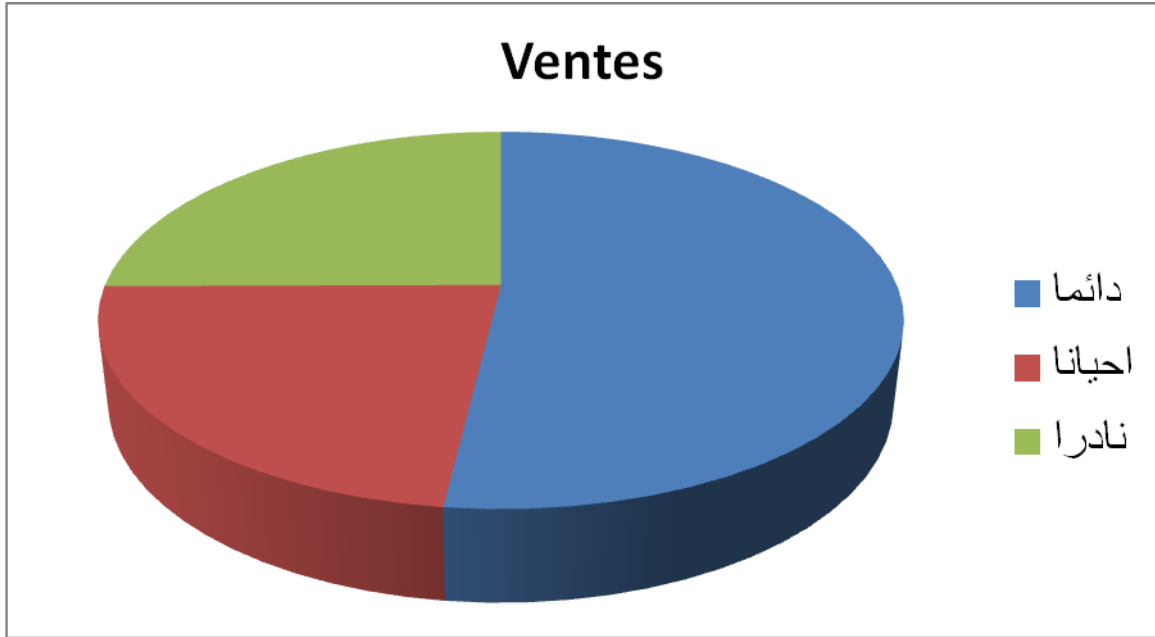
كانت من نتائج الجداول أيضا أن الإدارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الموظفين وهذا من شأنه أن يكون سببا في عدم تحقق التغيير التنظيمي في المؤسسة.

-إن القيادة الديمقراطية هي الأكثر أنواع الأنماط القيادة فاعلية وكفاءة، لأنها قائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العاملين على الانفتاح اتجاه لغة الحوار وإبداء الرأي في المؤسسة، ويقود كل هذا إلى عملية التغيير التنظيمي.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك علاقة وتأثير نقول بأن المتغيرين التحفيز والتغيير داخل المؤسسة وبالتالي نقول بأن الفرضية قد تحققت.

خامسا: نتائج الفرضية الثالثة:

الدائرة النسبية للفرضية الثالثة:



جدول رقم 15-متعلق بنتائج الفرضية الثالثة (قيمة كا₂)

قيمة كا ₂	درجة الحرية	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة
100,333	26	,000	0.05
28.88			
45.64			

- من خلال ملاحظة النتائج المعروضة في الجدول أعلاه تبين لنا أن البنود رقم (37، 38، 39، 41، 43، 45) متساوية فيما بينها يعني إجابات العمال كانت متقاربة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن قيمة الاحتمال ل 0.000 مساوية بالتقريب لقيمة الدلالة 0.05 بمعنى أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا يسيرا ولكنه عمل شاق وجهد متواصل، من جانب أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات، وأهم هذه المفاتيح: هي تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، والالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، كما أن الأداء المتميز

لكفاءات المؤسسة وجب إدماج المؤسسة في المناخ التنظيمي المتغير وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، وتنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، من الناحية الإستراتيجية أما من الوصول إلى تحقيق هذه الأخيرة استغلال موارد المؤسسة بأفضل طريقة، يحسن من مؤشرات الأداء بالمؤسسة كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة Parahalad ،Hamal حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:...."(زكية بوسعد: ص 121).

وبهذا نقول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

سادسا: نتائج الدراسة العامة والتوصيات الخاصة:

1- النتائج العامة:

بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير ومتغيرات أساليب التسيير والكفاءات، يمكن استخلاص أهم النتائج التي أظهرت المؤسسة الوطنية للملح: بحيث أن هناك استعداد وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع استجابة المديرين والعاملين ذوي الكفاءة مجتمع البحث ومن أبرز النتائج:

1- عند تحليل نتائج إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية وذلك من خلال أساليب التسيير (التدريب، التحفيز، حسن الأداء)، يلاحظ أن النسبة الكبرى للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أعلى من الانحراف المعياري بشكل معنوي، وتشير بوضوح إلى قوة إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ونتائج التغيير، ويدعم ذلك نتائج الكا2 بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

2-ولما كانت المؤسسة المبحوثة مقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة والدليل على ذلك الهيكل التنظيمي المؤقت الذي سلم لنا حيث لم يتم إنجائه بصورة مكتملة، وبناء مشاريع جديدة خاصة من ناحية الجودة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، رأينا ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية من خلال محاولة تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية التي تتجلى في:

1-تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.

2-بالتنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها للمناقشة وتبادل الرأي في التغييرات وبما يقوم إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بالاتجاهات كلها والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2- التوصيات:

1-ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي.

2-يستفاد من نتائج الدراسة كذلك بضرورة إشراك المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوي المؤسسة إحداثه، لأن إشراكهم سوف يساهم في تكوين المواقف الايجابية نحو التغيير التنظيمي، وستتحول تلك المواقف إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي وفعاليتة.

3-ضرورة الاهتمام بإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي وذلك بزيادة وتكثيف الدورات التدريبية المتقدمة لجميع العاملين آخذًا بعين الاعتبار الأهداف والخطط الحالية والمستقبلية بإدارة المؤسسة الوطنية للملح، لأنه حصول الفرد على دورات تدريبية تخصصية في مجال عمله توسع مداركه وتصلق قدراته وتنمي مهارته وتزيد خبراته، ولا سيما دورات تتعلق بالوسائل الحديثة التي يوفرها التغيير التنظيمي من برنامج الدورات التدريبية مما ينعكس ايجابيا على كفاءة أداء العامل.

4-ضرورة تحديد خطة شاملة لتطبيق عملية التغيير، ويجب أن يتضمن ذلك التوقيت المناسب لتنفيذ الدراسات لعملية التغيير.

وخلص القول يمكن التوصل الى أن هذا الفصل اشتمل عموما على مجموعة النتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال نزولها للميدان ومحاولتها لترجمة كل ما هو نظري الى كمي وكيفي وعملي، ونتمنى أن نكون قد وفقنا الى درجة ما في تحليلنا هذا.

خاتمة:

لقد اتضح لنا جليا من خلال دراستنا هذه أن التغيير هو مسألة موت أو حياة بالنسبة للمؤسسة و هو ما يعني أن مصير أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة.

غير أن عملية التغيير ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما الهدف هو تكوين وضع تنافسي أفضل، أو على الأقل الحفاظ على الموقف التنافسي الحالي، والذي يصبح هدفا استراتيجيا، إذا ما رأت المؤسسة نفسها غير قادرة على التطوير في المدى المنظور، ذلك أن العبرة بما يستطاع فعله انطلاقا من الإمكانيات المتاحة وليس ما يراد فعله.

ونفهم بدهاءة أن التغيير الذي لا يؤدي إلى تحسين ما هو إلا مجرد عبث، والتحسين قد يتعلق بجانب أو أكثر من جوانب كثيرة يتعذر حصرها في وسائل أو طرق الإنتاج، الجودة بمفهومها الشامل التكلفة، أجال الإنتاج والتسليم، طرق التوزيع، الصيانة والتنظيم والعلاقة مع الزبون...الخ.

والتغيير في المؤسسة هو ضرورة مستمرة ومتجددة، ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات ماذا يجب تغييره؟ ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟ الخ.....ومصدر كل هذه التساؤلات هو الرغبة في تحسين كفاءة المؤسسة، وفي ظل الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركة الاقتصادية الدولية، فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال (Gestion de la transition) حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعال، أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف.

ومن المنفق عليه أن أولى الجوانب التي يجب تتطرق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري و ذلك أن على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات.

ففاعلية أي مؤسسة الآن ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتبار العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة.

وترشيد استخدام هذا العنصر البشري يكون من خلال اهتمام المؤسسة به وبالمؤثرات الخارجية والمتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد وكذا الرضا الوظيفي الذي يؤثر بالاستقرار في العمل وعدم التفكير في تركه.

فالاطلاع الدائم على مختلف الرغبات والحاجات والامتيازات إما الداخلية أو الخارجية التي يرغب فيها العمال وتلبيتها لهم، يحقق للمؤسسة الجزائرية أهدافها المسطرة، ويساهم في أن يقوم المورد البشري بالدور المنوط به خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى -المؤسسة الوطنية للملح بيسكرة- على مجموع العاملين بها شملت مختلف المستويات الإدارية في جمع الأقسام والمصالح.

وقد أظهرت الدراسة أن:

-تقديم الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمركب يولد لهم شعورا بالاستقرار دخل المؤسسة كما أنه يؤثر على معنوياتهم وعلى مجهودهم، وهي في مجملها تأثيرات ايجابية ينتج عنها رضاهم عن العمل وتمسكهم به.

والمؤسسة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها من أجل تعديل سلوك العاملين، مما يخدم أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات.

وكلما كانت المؤسسة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات ورغبات العاملين بها كلما كان هناك تغييرا وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، وإضافة إلى المحافظة على الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية.

ومن أجل تحقيق هدف "التحسين المستمر" يتعين أولا إيجاد "نظام تحسين" قادر على جعل التغيير عملية ايجابية هادفة، وحتى يكون هذا النظام كذلك لابد من:

- أن يكون الهدف من التغيير واضحا ودقيقا في إطار خطة تفصيلية.
- أن يتم تسخير كل الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية.
- توفر نظام إشراك الجميع في العملية، وذلك بحسب وحجم الهدف.
- تضمين نظام الحوافز في المؤسسة، حوافز خاصة لدعم التغيير وتشجيع المبادرات الخلاقة.
- وجود إدارة تتوفر على قدر معتبر من الكفاءة في مجالات التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، وهو ما يعتبر شرط أساسيا في تحقيق الفعالية في تسيير التغيير ذلك أن الشروط السابقة له تتوقف على مستوى توفر هذا الشرط المحوري أن المبتغى الرئيسي لنظام التحسين أن يجعل من التغيير أصلا ثابتا.
- ولن يتحقق هذا الغرض إلا بتوفير جو من الحرية يشجع على الابتكار ويعظم شأن الكفاءات، فبقد كان من أبرز الانتقادات الموجهة للفكر التقليدي في التنظيم حصر عملية التفكير على مستوى الإدارة، وبالتالي اقتصار العاملين على التنفيذ فقط، وكانت نتيجة ذلك تباطؤ عمليات التحسين ولعل ببطء تغيرات المحيط من العوامل المساعدة في تكريس تلك الرؤية.
- غير أن المحيط اليوم لا يمنح المؤسسة متسعا للاستمرار طويلا على نمط واحد من الهيكلة أو على مواصفات مستقرة في المنتج، فالتجديد الذي يمثل جوهر عملية التغيير أضحى يحتل الحيز الأكبر في فكر المسيرين والمديرين.
- وهكذا فنظام التحسين ينبغي أن يكون هو المهيمن في كل مؤسسة ترغب في الاستمرار والنمو، ومهما تنوعت أهداف التغيير وتعددت فلا بد من الحرص على تجاوز تناقض بعضها البعض الآخر.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

1- المصادر:

أ- القرآن الكريم.

ب- الحديث الشريف.

2- القواميس و المناجد:

1- إبراهيم و آخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر، بدون سنة نشر.

2- ابن منظور و آخرون: لسان العرب، دار صادر المجلد الخامس، لبنان دون سنة نشر.

3- القاموس العربي الشامل الأداء: دار المعلم للملايين الجامعية بيروت، 1997.

4- روجي البعلبكي: المورد قاموس عربي أنجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994.

3- الكتب:

5- إبراهيم الغمري: مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم

الإدارية، القاهرة، 1976

6- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2003.

7- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجزائرية،

2003

8- أحمد حلمي جمعة و آخرون: أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و المالية

و الإدارية دار الصفاء، عمان، 1999.

9- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

10- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.

- 11- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 12- التومي عبد الرحمن: الكفايات مقارنة نسقية، دار الهلال وجدة، المملكة المغربية، 2005.
- 13- الخزامي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2003.
- 14- الشريف علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1987.
- 15- العديلي ناصر: السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 16- العلي وجيه: الإنتاجية مفهومها و العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 17- الأزرق عبد الرحمن صالح: علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر العربي لبنان، مكتبة طرابلس العلمية العالمية ليبيا، 2000.
- 18- المغربي كامل: الإدارة (مبادئ و مفاهيم ووظائف)، مطابع النيل، الرياض، 1998.
- 19- الفتلاوي سهيلة محسن كاظم: كفايات التدريس "المفهوم، التدريب، الأداء" دار الشروق النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 20- النمر سعود بن محمد و آخرون: الإدارة العامة (الأسس و الوظائف)، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997.
- 21- الزيادات محمد عواد: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2008.
- 22- إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 23- أشوك شاندا وشلباكوبر، إستراتيجية الموارد البشرية، ت. عبد الحكيم الخزامي: القاهرة، دار الفجر، 2002.

قائمة المراجع

- 24- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1999
- 25- باركر و آخرون: علم الاجتماع الصناعي، ت علي محمد و مجموعة من الأساتذة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 26- توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ت. محمد عبد الحميد مرسي، زهير ناعم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 27- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر 2003.
- 28- جيمس أوتول: التغيير الحاسم (الخلافة حول القيادة المسندة على القيم)، كتب يلاتين، نيويورك، 1996.
- 29- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 30- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 31- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية د سنة النشر.
- 32- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970
- 33- جوليان فروند: سوسولوجيا ماكس فيبر، ت. أبي صالح جورج، مركز الإحياء القومي. د سنة نشر.
- 34- جون. ه. جاكسون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ت.رزوق خالد حسن، م. عطيه.
- 35- حامد سوادي، معهد الإدارة العامة، الرياض د. سنة نشر.
- 36- جيمس جي مارش: المنظمات، ت. عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف، مركز البحوث (معهد الادارة العامة)

- 37-حاجي فريد: بيداغوجيا التدريس بالكفاءات (الأبعاد و المتطلبات) الجزائر، دار الخلدونية 2005.
- 38-حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرون، دار قباء، القاهرة، 2001
- 39-حسن صادق حسن عبد الله: السلوك الإداري و مرتكزات التنمية في الإسلام، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 1992
- 40-حسنين حسين محمد: طرق التدريب، دار مجدلاوي، عمان، 2002
- 41-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 42-حسين محمد خير الدين: أصول العلوم السلوكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
- 43-حمدان محمد زياد: قياس كفاية التدريس وطرقه ووسائله الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1985
- 44-حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
- 45-حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرون، دار قباء، القاهرة، 2001
- 46-خليل محمد حسن الشماع و آخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
- 47-دوجلاس ك. سميث: إدارة تغيير الأفراد و الأداء، كيف؟، ترجمة: عبد الحكيم أحمد.
- 48-راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 49-راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002 .

- 50-رشيد زرواتي: تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة الجزائر، 2002.
- 51-رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي، دار قتيبة للطباعة و النشر، بيروت، 1993.
- 52-ريتشارد هال، المنظمات هياكلها، عملياتها، و مخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة للطباعة و النشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 53-زكرياء الدوري: مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 54-زكي محمود هاشم: تنظيم وطرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، 1984.
- 55-سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 56-زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير، كنوز المعرفة و النشر و التوزيع، الاردن، 2006.
- 57-سعد عيد مرسي بدر: الايولوجيا و نظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000
- 58-سعيد يس عامر: الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايدسرفس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2000.
- 59-سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، الاردن، 1999.
- 60-سليمان الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1980
- 61-سيد قطب: خصائص التصور الإسلامي و مقوماته، دار الشروق، بيروت 1982
- 62-سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري مصر، 2005.

- 63-صبيحي العتبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن، 2002
- 64-صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 65-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 66-صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.
- 67-طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 68-طريق شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مصر، 1994
- 69-طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب مصر، القاهرة، 1993
- 70-ظاهر محمود كلادة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 71-عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
- 72-عباس محمود العقاد: عبقريّة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، دار مدني، الجزائر، 2003
- 73-عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 74-عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 75-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000
- 76-عبد الرحيم أبو كريشة: علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003
- 77-عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

- 78- عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2004
- 79- عبد اللطيف بن أشنهو: تكون التخلف في الجزائر-محاولة لدراسة حدود التنمية الرأس مالية
- 80- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع الصناعي (المنشأة و التطورات الحديثة)، دار النهضة العربية، لبنان، 1999
- 81- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد على البدوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2000.
- 82- عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2011.
- 83- عبد الكريم أحمد الخزامي: المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر ، 1998.
- 84- عبد المنعم الدريديري: الإحصاء البارامتري والالبارامتري، عالم الكتب، القاهرة، 2006
- 85- عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير للنشر، 2006.
- 86- علاوي لعلالي و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية (تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر .1994
- 87- علي السامي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 88- علي السلمي: إدارة التميز، دار غريب و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002
- 89- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001
- 90- علي عبد الرزاق جلبي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعة الإسكندرية، 2003

- 91- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم (النظرية و التطبيق)، الإسكندرية (1986).
- 92- عمرو صفي عقيلي: الإدارة: أصول و أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
- 93- عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005
- 94- غريغوار منصور مرشو: مقدمات الاستتباع الشرق موجود بغيره لا بذاته، المعهد العالي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية 1996
- 95- فاروق السيد عثمان: قوى إدارة التغيير، دار الوفاء للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 96- فؤاد القاضي: إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، مصر، 1997
- 97- فريد النجار: التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 98- فليب أنكنتون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير التنظيمي، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة، 1996.
- 99- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر، الأردن، 1994.
- 100- كولين كارنال: صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: د.م سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 101- كيث ديفيز: السلوك الانساني في العمل، ت. عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974.
- 102- ماجدو العطييه: سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر و التوزيع، الأردن. 2003.

- 103- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث الأردن، 2002.
- 104- محمد السعيد أوكيل: وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- 105- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1989.
- 106- محمد الطيب العلوي: التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982
- 107- محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري-تحليل سوسولوجي للأمم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 108- محمد الصالح خلدوني: المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى للنشر، 2002.
- 113- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007.
- 109- محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 110- محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و السياسة، مطبعة دحلب الجزائر. 1993.
- 111- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير و التنظيم و المنشأة (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 112- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002
- 114- محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002
- 115- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2008.

قائمة المراجع

- 116- محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارة العربية المتحدة العين، 2000.
- 117- محمد نبيل جامع: التنمية في خدمة الأمن القومي (الطاقة البشرية و الطاقة النووية في الميزان)، منشأة المعارف، الإسكندرية 2000
- 118- مرعي، توفيق: الكفايات التعليمية في ضوء النظم، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1983 .
- 119- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992
- 120- مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر .
- 121- مصطفى نجيب شاوش: ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 1996
- 122- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر عمان، 1999
- 123- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.
- 124- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- 125- نجم عبود نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري مصر، 2006.
- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2009. - 126
- 127- هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، 1980

128-هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)، دار وائل، الأردن 2001

129-يحيى عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية و إعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2001.

4-ملتقيات :

130-الهادي بوقلقول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة تسيير التغيير و متطلبات الحكمانية الجيدة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول: رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق و الإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة-، 27 أفريل 2005.

131- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، القاهرة، مصر 2007

132-براق محمد: تسيير الكفاءات و تطويرها، الملتقى الدولي للتنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2004

133-بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق البد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفي و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

134-بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

135-بومدين بلكبير و فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.

136-بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفي و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

137- رحاب الشريف: إدارة المواهب القيادية في المؤسسة التعليمية، ملتقى الابداع و التميز الإداري الدوحة قطر 08/03/2009

138-سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني و اسهامه في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005

139-صالح مفاتيح: إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ملتقى وطني ورقلة، 2004.

140-عبد السلام مخلوفي و عبد الكريم بلعربي: الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005.

141-عبد اللطيف بلخرسة: من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي للتنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2004

142-علي عبد الله: التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21/05/2002 .

143-كمال قاسمي: إدارة التغيير-المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005.

144-محمد براق و عمر حوتية: القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول "تسيير التغيير في المؤسسات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة: من 30 نوفمبر الى 01 ديسمبر 2004.

145-مصطفى عشوي: الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي، الجزائر، 1999/11/30

146-منور أو سرير و فؤاد سعيد منصور: التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية-المتطلبات و المعوقات، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005.

147-موساوي زهية: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الملتقى الدولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة 2005

148-واعر وسيلة، بن سالم أمال: العلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب، ملتقى وطني ببسكرة كلية العلوم الاقتصادية، 2011- 2012

5-المجلات و الدوريات:

149-أحمد المصري: التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الرابع، مصر أفريل 1997.

150-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، رقم 242/80، المؤرخة في 14/10/1980 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة 2.

151-بن زورق جمال: الاتصال التنظيمي و مسار التغيير داخل المنشأة، مجلة التواصل: جامعة عنابة، العدد 15، 2005

152- خالد بن سعد السجم: إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد مجهول، مارس- أبريل 1998.

153- دوقة أحمد: الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة، العدد17، 2000.

154- ديفيد أوسبورن: تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 14، الشركة العربية للإعلام العلمي (إيداع)، القاهرة، مصر 1998.

155- عادل حرحوش صالح المفرجي: "الاستراتيجيات الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية" مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، العدد 01، الجزائر، 2001.

156- كرم إبراهيم محمد: ما مدى إتقان معلم المواد الاجتماعية بمدارس التعليم بدولة الكويت للكفايات التدريسية، في مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة البحرين، المجلد3، العدد4، ديسمبر 2002

157- مبارك بوعشة: الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري(بقسنطينة)، 2000.

6- المذكرات و الرسائل:

158- الطاهر جعيم: أساليب الاتصال و علاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التتمية غير مطبوعة، قسنطينة- جامعة منتوري، 1992-1993.

159- بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الحديد و الصلب" ألفا سيد"-عنابة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، تخصص الاتصال و تسيير التنظيمات جامعة عنابة، 1990-2000.

قائمة المراجع

- 160-حيمر صباح: الروح المعنوية و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية-طولقة-رسالة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص، تنمية الموارد البشرية جامعة بسكرة 2009-2010.
- 161-زكية بوسعد: أثر برامج تقلب العمال على الكفاءات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007
- 162-لحرش موسى: الاضطراب العمالي في القطاع-خلفياته و أبعاده-رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، عنابة، 1993.
- 163-لفكير مختار: إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، جامعة الجزائر ، رسالة ماجستير، 92/1993.
- 164-مفلح غازي، الكفايات التعليمية التي يحتاج معلمو المرحلة الابتدائية إلى إعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية التعزيزية، رسالة لنيل الماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة دمشق، 2003.
- 165-مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة المسيلة، 2010
- 166-ناصر دادي عدون، " ديناميكية تنظيم المؤسسة العمومية الوطنية "، المدرسة العليا للتجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992.
- 167-يوسف أحمد سعدون: الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، 1993.

6-وثائق رسمية:

168-استقلالية المؤسسات: أسس وبدأ التنفيذ-مجموعة النصوص والتشريعية والتنظيمية-المؤسسة الوطنية للنشر و الإظهار، الجزائر، 1989.

169- الندوة الوطنية للمؤسسات: المؤسسة الوطنية للنشر و الإظهار، الجزائر، 1989

170-حزب جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، الجزائر، 1986.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

7-Des Livres:

171- A.Bartoli-philippe hermel, Piloter l 'entreprise en mutation, Paris, Ed d ' organisation , 1986

172-Aderdeen Groupe : Comprtency management the link between the talent management and optimum business result, Auguste 2007.

173-André Michel : Les Classe Sociales en Algérie, Cahiers Internationaux de sociologie, Volume 38, 1965.

174-Andrews K.R : The concept of corporate strategy, Down Jones Irwin 1971

175- Ansoff.I : Stratégie management, Mc, Millan, 1979

176- Archier G.G Serieyx H : Pilotes du troisième type, Seuil 1986.

177- Ardouin Thierry : « Ingénie de formation pour l'entreprise » ; Ed Dunod, Paris, 2003

177- Archier G.G Serieyx H : Pilotes du troisième type, Seuil 1986.

178-Bakelli-Aoumeur : **Comment gagner la guerre des compétences** ? Process House 2010.

179-B.C.G : **Les Mécanismes fondamentaux de la compétitivité**, Ed Hommes et Techniques , 1980.

180-Beaufils Alain A et autres : **Comportement Organisationnel** , Québec , Gaétan Morin Editeur , 1995 .

181-Beirendonck Lou Van : **Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise**, éd : De boeck, Belgique 2006 .

182-Bennis : **Diriger les secrets des meilleurs leaders**, interdiction ; Paris, 1985.

183-Bernoux Ph : **Sociologie du changement (Pourquoi et comment changer les organisations)** Seuil 2004.

184- Bertalanffy.L : **Le Macroscopie vers une vision globale**, Edition du seuil, Paris 1975.

185-Bourdieu Pierre : **Travail et Travailleurs en Algérie**, Etude Sociologique, Paris 1963

186- Boussoumah Saadi Mohamed: **La gestion socialiste des Entreprise en Algérie** , O.P.U.Alger.

187-Brahimi -Abdelhamid: **L'Economie Algérienne** , O . P.U .Alger 1991.

188-Bussenaut Chantal, Preter Martine : **« économie et gestion de l'entreprise »** 2^e édition, vuibert , 1998.

189-Carré Emanuel, Labruffe Alain: **« Guide de Nouveau Formateur (Talent et Pratique) »**, Ed Afnor, 2006.

190-Crozier M et F.Berg(E) : **L'acteur et Le Système**, ed –du seuil, Paris, 19. Paris, 1977.

191-Dejoux-Celile : **les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 2001.

192- Deming .W. E : **The deming management method**,Dodd, Mead and Co, New York, 1986

193- Derosnay J. : **Le Macroscopie, Vers une vision globale**, Edition du seuil, Paris 1972.

194-Druckerg.F : **La nouvelle pratique de la direction des entreprises**, édition d'organisation,1977.

195- Durand Jean Pierre : **Sociologie contemporaine** , vicot France, Paris 1994.

196-Gareth Morgan : **L' images de l ' organisation**, traduit par Solange chevrier-voue et Michel audef,4ed, Montréal, eska. 1982.

197-Guy Michel : **politique des ressources humaines dans l'entreprise**, édition d'organisations librairie de paris – France 1989

198-Hachemi Madouche, **l'entreprise et l' économie Algérienne quel avenir** (Laphomic , 1988).

199-Heni-Ahmed : **La colonisation Agraire et le sous développement en Algérie**, Edition S N E D , Alger , 1981..

200- Herzberg F : **Managerial Choice To be Efficient And to be Human**, Irwin, 1976.

201- Ian Clegg : **Workers Self-Management in Algeria**, Monthly Review press, London , 1971.

202- Lamiri Abdelhak : **Le management par projet**, 2 éme édition ; redressement et mise à niveau des entreprises, éd, O.P.U Alger , 2003.

203-Le Boterf Guy : **Construire les compétence individuelles et collectives**, 2 èd Paris Éditions d'organisations, 2003

204-Le Moigne.J.L : **Systemographie de l'entreprise**, Revue Internationale de Systemique Vol 1, n°4.

205-Libaert Thierry, **le plan de communication**, o p -cit.

206-Mastouk Frederic : **Dictionary of Sociologie-English-French-Arabic-Academic Reference**-Dictionary-Beirut-Lebenon-2001.

207-Mirallés Pierre : **La gestion des talents émergence d'un nouveau modèle de management**, Revue Management et Avenir, n°11 ; janvier 2007.

208-Maders Henri Pierre : **Conduire une équipe projet**, éd d'ORGANISATION, Paris, 2000.

209- Martinet .A : **Management stratégique**, Macgraw-Hill, 1984

210- Maslow.A : **Vers une psychologie de l'être**, Fayard, 1972

211-Mayo .E. W : **The Human Problems of an Industriel Civilisation**, Macmillan, Londres, 1993.

212-Mintzberg.H : **Structure dynamique des organisations et structures**, D.E.O,1984

213- Pinto Paul : **Les quatres piliers de la performance durable**, Ed Dunod, Paris, 2003.

214-Pretti J-M : **Ressources humaines et gestion des personnes**, 'eme édition, Ed Vuibert, Paris, 2002 .

215-Philippe Jonnaert: **Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique**, De Boeck, Bruxelles, 2003

216- Saadi Rabbah Noureddin : **La gestion des Entreprises en Algérie**, O.P .U Alger

217-R.Blak et J.Mouton : **Les deux dimensions de managment**, Editions d'organisation,177

218-Raynal Serge : **le management par projet**, 2ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2000

219-Reitter R. et autres : **La culture de l'entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, 1991.

220-Robert Heller, **Gérer le changement, Mangopratique**, Italie, 1999

221-Scieur Philipe : **Sociologie des organisation**, Edition Arenand colin Belgique ; 2008.

222-Segrestin- Denis: **Sociologie de l'entreprise**, Armande Colin Éditeurs ,juillet 1996 Paris.

223-Silem.A : **Encyclopédie de l'économie et de la gestion**, Hachette, 1991

224- Sylvie ST-Onge et autres : **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant morirn, Canad, 2001

225-Taylor .F.W : **La direction scientifique des entreprises**, Dunod , Paris.

226-T. Boussafel : **« Système d'évaluation des ressources humaines : les cadres de l'industrie(position, roles, trajectoires, représentations)**, N°2 Ed C.R.N.S.C 2001

225-Thevenet M : **Audit de la culture d'entreprise** , Les Editions d'organisation, Paris, France, 1986.

226- Thomas.V Durgin : **Using Competency models for talent management to Drive Organizational Performance**, Humain Capital Institute 2006

227- T.Peters et R.Waterman : **Le prix de l'excelence ; les secret des meilleures entreprises** , ed , inter éditions, Paris, 1983 .

228-Weber. M : **Histoire économique : Esquisse d'une histoire universelle de l'économie de la société**, Gallimard, 1992

229-Weiss Dimitri et autres : **les ressources humaines** , éd d'Organisation, Paris, 2000

230-Winner N. : **Cybernetic**, Wiley and Sons, New York, 1984.

8-Des mémoires:

231- Andriatoraka Nadine et autres : **Du Management des compétences au management des talents**, mémoire d'expertise,

MBA management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, 2006-2007.

232- Olleik. Zeinab : **Démarche curriculaire** : Élaboration de référentiels FLE /FOS, In: Formation de formateurs, Université d'Alep 6-8 et 11-13 avril 2010 , Damas et Alep, Syrie.

233-Younes Tronjl : **Revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences**, Mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.

9: مواقع الانترنت:

234-مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: **مدخل للتطوير التنظيمي**، الوثيقة عدد 54، 19 جويلية 2011، على الموقع <http://www.ngoce.org>

235- **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، مقال أطلع عليه بتاريخ: 2010/04/24.

[www .swalif.net](http://www.swalif.net)

236- **ماهية الثقافة التنظيمية**: مركز التميز للثقافات غير [www .nogoce.org2](http://www.nogoce.org2) حكومية، مقال أطلع عليه بتاريخ 2007/04/15

237-آليات التحفيز لكونلز على الخط: (14-11-2007) متاح على الانترنت

238- على الخط: 2007-11-25 متاح على الانترنت www.nadaa.net

239-عماري عمار، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، مقال من الإنترنت،

. www.sarambite.com جامعة سطيف.

240-Talent Management Glassary Saic Non-disclosure Agreement, 2007 ; site internet www.Cornerstoneondemand.Com

241-Bilan de compétences, site internet

www.fr.wikipedia.org/wiki/Bilan

242-Talent Management site internet

www.en.Wikipedia.org/wiki/Talent management

243-Talent Management Glossary, Saic Non-Disclosure Agreement,

2007, site internet www.conetoneondemand.com/glossary

244-Rohan Kaple, and other, Talent Management it takes Talent to

spot Talent, site internet www.scribd.com/doc/36725417/MS-talent-Management-on-03-08)

245-PDFcreated with pdfactory Protrial version www.pdfactory.com

www.12manage.com/methods

246-G.Ginibriere, l' évaluation des compétence en 4 méthodes,

journal le Frigaro, 2012, www.Lefigaro.fr/économie

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

أساليب التسيير كنموذج

نعد هذا البحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، ونأمل باستقطاع جزاء من وقتكم، فإننا نتمنى أن نستفيد من آرائكم مع التأكيد على ما تدلون به لا يستعمل إلا في الأغراض العلمية لهذه الدراسة.

إشراف:

أ/د: الطاهر براهيم

الطالبة:

شيماء مبارك

ضع علامة X في مكان الإجابة.

أولاً: البيانات العامة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق

3- عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 من 10 سنوات إلى 15
من 15 سنة إلى 20 سنة من 20 سنة فأكثر

4-الوضعية التعليمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-منصب العمل:.....

المحور الأول: يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية				
الرقم	العبرة	دائماً	أحياناً	أبداً
6	متابعتي لدورة تدريبية في التخصص ساعدتني على التحكم أكثر في استعمال أدوات العمل			
7	الاستفادة من دورة تدريبية تخصصية أكسبتني معرفة تقنية عامة			
8	ما تعلمته في الفترة التدريبية يمكنني من الاستجابة بنجاح لمهام الحالة في العمل			
9	الدورات التدريبية علمتني المسؤولية تجاه المؤسسة و إلى رفع الإنتاجية			
10	ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال			

			التدريب على التحكم في أساليب العمل و الإنتاج	
			أهداف التدريب ملائمة لحاجاتي و توقعاتي و تحسين سلوكي الإنتاجي	11
			المدة الزمنية المخصصة للتدريب كافية لتحقيق أهداف التدريب و التحفيز على رفع الإنتاجية	12
			التدريب ساعد على زيادة شعوري بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل فيها و بالتالي زيادة إنتاجها	13
			التدريب جعلني أتحصل على ترقيات و مسؤوليات أكبر بغية تحقيق مردود أفضل	14
			أسباب سوء أدائي الوظيفي في المؤسسة مرده إلى قلة التدريب	15
			الشيء الذي لست راض عنه في المؤسسة و أريد أن يتغير هو الآلات و التجهيزات	16
المحور الثاني: - تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال و تحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.				
			الرقم	العبارة
				أبدا
				أحيانا
				دائما
			تمثل الحوافز أقوى دافع معنوي لعملي و لزيادة الإنتاج.	17
			تساعد الحوافز على رفع كفاءتي الإنتاجية في أداء عملي .	18
			الحوافز أرى بأنها تمثل: -علاوة دورية -علاوة تجشيعية -مكافئات و ترقيات -الترشيح لدورات تدريبية -المشاركة في اتخاذ القرارات	19
			الأجر هو أهم الحوافز لأنه يتناسب مع متطلبات معيشتك و يشجعك على القيام بعملك بشكل أفضل.	20
			الحوافز التي أتحصل عليها -تتسم بالشمولية و الوضوح -تعمل على إشباع حاجاتي و رغباتي	21

			-تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها -تشعر بأنها تتناسب مع طبيعة عملك.
22			الحوافز التي تحصلت عليها جعلتك تتضبط في أداء عملك و تجدد و تبتكر و بالتالي زيادة كفاءتك الإنتاجية
23			ترى بأن نظم الحوافز لا تتكافأ مع الجهد المبذول و لا تتناسب و نوع العمل و طبيعته
24			ترى بأن تحقيق الكفاءة الإنتاجية في مجال عملك يتحقق من خلال حافز الأجر
25			قلة الحوافز في عملك تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائك و خلافات أخرى بينك و بين رؤساء عملك
26			التحيز و الثناء على أعمال زملائك يجعلك تشعر بعدم الرغبة في العمل.
27			وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين شجعتك على تطوير الإنتاج.
28			تشعرك الحوافز بالاستقرار النفسي و المثابرة في بذل المزيد من المجهودات خلال قيامك بالعمل.
29			تؤدي الحوافز إلى المنافسة الشريفة بينك و بين زملائك من أجل مصلحة العمل و زيادة الإنتاج.
30			حداثة الآلات و توفر وسائل الأمن و الوقاية من شأنها أن تحفزك لرفع الإنتاج.
31			تشعر دائما بالرغبة في تغيير عملك نظرا لقلّة الحوافز.
32			توفر الخدمات الاجتماعية تحفزك على زيادة الإنتاج.
33			تقوم مؤسستك بتقديم مبادرات إبداعية من أجل تطوير أساليب العمل.
34			ولائي لعملي و زيادة الإنتاج مرتبطا بما أتحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.
35			نقص الحوافز و قلتها من شأنه أن يقلص من عملية الإنتاج.

المحور الثالث: جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية و تعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
36	أداؤك المتميز ساعد على إنعاش نشاط المؤسسة وضمن نشاط استمراريته.			
37	كفاءة استغلال الوقت و حجم العمل المنجز يعمل على تحسين أداء العامل و زيادة إنتاج المؤسسة.			
38	مستوى أداء عملك في تخطي العقبات و الصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة يعمل على زيادة إنتاج المؤسسة.			
39	كفاءة استغلال أداء العمل المنجز في الظروف الاعتيادية يعمل على إنعاش نشاط المؤسسة.			
40	مستوى أداء العمل في مواجهة العراقيل يعمل على زيادة الإنتاج للمؤسسة.			
41	توزيع الاختصاصات و المهام حسب أدائك من شأنه أن يزيد من مستوى الإنتاج.			
42	التعلم و الاستفادة من عملية مراجعة الأداء تعمل على زيادة و ضمان المؤسسة.			
43	القيام و بشكل مستمر مراقبة و تصحيح الأداء يعمل على تجنب الوقوع في المشاكل و الأخطاء.			
44	كفاءة العمال في القدرة على تفويض الصلاحيات تحدث تغييرات ايجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين.			
45	تطوير المهارات الوظيفية أو امتلاك مهارات جديدة تكسبني خبرات و ينعكس ذلك على أدائي.			
46	ترى بأن البحث عن أساليب جديدة و التعامل مع مشكلات المؤسسة و صنع اتخاذ القرارات يهدف إلى تحسين أدائي الوظيفي.			
47	ترى بأن تطوير أساليب العمل يتحقق من خلال مدى قابلية تطبيق المبادرات و الأفكار الإبداعية و واقعيتها.			
48	امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة و الجديدة يتحقق من خلال تطوير أساليب العمل.			

دليل المقابلة:

س1- ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات، الاستمرار في نفس النشاط، تنويع الأنشطة، الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة، الميل نحو التخصص أكثر؟

س2- من المسؤول على صياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟

س3- هل تجدون أنفسكم مضطرون إلى تعديل الأهداف الموضوعية، دائماً، معظم الأوقات، أحياناً، نادراً.....؟

س4- كيف تخططون عند وضعكم أهداف المؤسسة؟

بناء على توقعات شخصية أو باستخدام الأساليب العلمية

س5- هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟

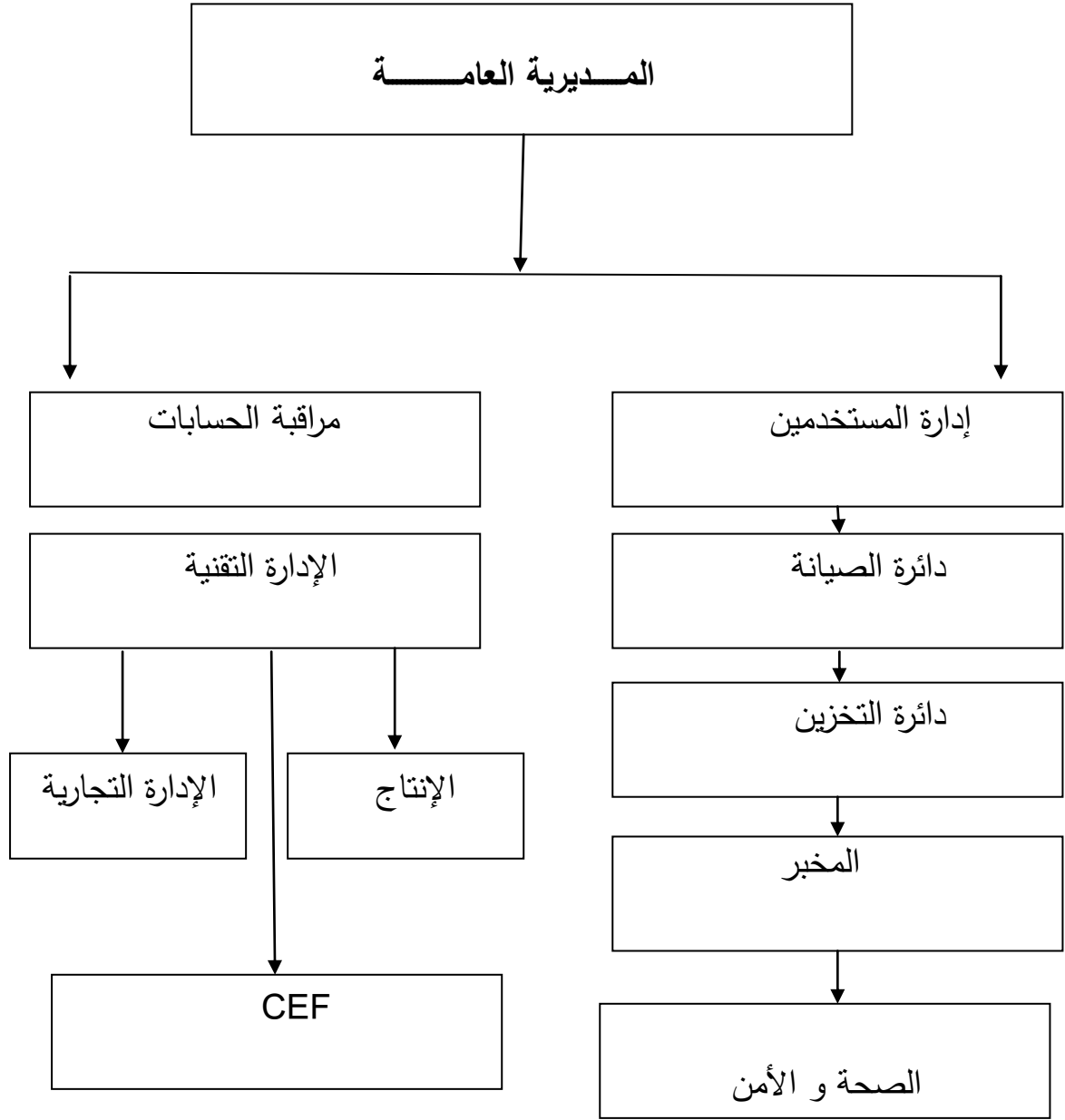
س6- ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم الاقتصادية، اجتماعية، ثقافية، أجنبية؟

س7- هل لديكم أفراد قادرين على تجميع و إيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

س8- حسب رأيكم ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟ العلاقات مع الزبائن و الموردين ؟ أم

جودة المنتجات الأسعار القدرة على إقناع الزبائن أم المهارات؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملح



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة شرح، وتحليل وتفسير مجموعة من المسائل التي لها علاقة مباشرة بالموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبخاصة المؤسسة الوطنية لوطايا-بسكرة- في ظل العوامل والمتغيرات التي تؤثر في التسيير الجيد للعملية الادارية كما ونوعا.

ومن أبرز هذه الجوانب التي تم التركيز عليها هي اعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لإحداث تغييرا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لتحقيق الأهداف المسطرة على أفضل صورة، وذلك انطلاقا من أنشطة التسيير والمتمثلة في التدريب، التحفيز وحسن أداء العمال.

وانطلقت اشكالية الدراسة من تساؤل رئيسي كان مضمونه: ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وجاءت أهدافها كالتالي:

1-محاولة التعريف بأساليب التغيير لإدارة المؤسسات الاقتصادية الوطنية منذ الاستقلال من خلال إبراز مراكز الضعف التي ينبغي للمؤسسات الاقتصادية العمومية تجنبها والتقليل من آثارها وانعكاساتها السلبية، والعناصر المساعدة على اغتنام الفرص التي يمكن استغلالها من طرف المؤسسة لتحسين كفاءتها الإنتاجية.

2-محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصناعية وعلى علاقته بالرضا و الأداء لكوادر و موظفي المؤسسة الصناعية في ظل بعض المتغيرات الشخصية.

3-محاولة التعرف عن زيادة الدافعية للعمل لدى العامل ومن ثم المساهمة في مواكبة التكنولوجيا أو التطور والتغير نحو الأفضل.

4-محاولة تحقيق التقارب الواجب إحداثه بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين الذين يعملون فيها.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي الذي طرحناه في اشكالية الدراسة: قامت الباحثة بصياغة ثلاث فروض حول امكانية هذا الدور من خلال أساليب التسيير والتي كان أولها: مساهمة تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

ثانيها: تحقيق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

وثالثها: جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

وللتحقق من صحة هذه الفروض، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج والمداخل والأساليب والأدوات والتي منها أداة الاستبيان التي تكونت من 48 سؤال توزعت على 100 عامل في المؤسسة الوطنية للملح، وذلك بغية الوصول الى نتائج علمية بحيث تم:

تطبيق الأساليب الاحصائية من أجل تحليل هذه النتائج مثل التقنية الاحصائية العلمية الدقيقة.
SPSS

وتوصلنا الى النتائج التالية:

1-تدريب الكفاءات المهنية يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك ان التدريب يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية التسييرية وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها، وزيادة الإنتاج، بذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

2-المؤسسة تحقق التغير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما يدل على أن عملية التحفيز لها أثر بالغ الأهمية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الوطنية للملح وبالتالي يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير فيها.

3-جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الانتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة وذلك بتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، والالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، كما أن الأداء المتميز لكفاءات المؤسسة وجب إدماج المؤسسة في المناخ التنظيمي المتغير

وتتمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، وتنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

Résumé de la recherche:

Cette recherche vise à trouver la solution à un ensemble de problèmes liés directement aux ressources humaines de l'entreprise industrielle en Algérie, en l'occurrence ENASEL d'EL Outaya Biskra, en tenant compte des facteurs qui l'influencent, en qualité et en quantité le bon déroulement de la gestion administrative.

Et parmi les principaux aspects qui ont été particulièrement étudiés dans cette recherche, nous avons abordé le problème de la formation des compétences humaines capable de produire un changement radical dans l'entreprise en vue d'aboutir aux objectifs fixés et ce de manière efficace.

Et la problématique de la recherche est parti d'une question qui est : Quel rôle les compétences professionnelles jouent dans le changement organisationnel de l'entreprise algérienne ?

Et ses objectifs ont été soulignés comme suivant :

1-La possibilité de décrire les types du changement de l'administration des entreprises nationales depuis l'indépendance, en m'entrant ses lacunes que les entreprises industrielles étatiques, devraient éviter et réduire ses impacts négatives, et les éléments qui aident à saisir les opportunités qui peuvent être exploités de la part de l'entreprise, pour améliorer leur compétence productive.

2-La possibilité de découvrir la nature du travail organisationnel qui roule dans l'entreprise et sa relation avec la satisfaction de la prestation des cadres et des fonctionnaires de l'entreprise industrielle en dépit des changements personnels.

3-La possibilité aussi de savoir encore plus sur ce qui pousse à les ouvriers à travailler et se pencher vers la technologie et le développement et le changement vers le meilleur.

4-La possibilité de réaliser la compatibilité entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs des ouvriers qui y travaillent.

Et pour répondre à la question que nous avons posée dans la problématique

La chercheuse a retenu 3 hypothèses de travail pour vérifier le bien fondé de 3 types de gestions dans le premier est la formation, le second étant l'émulation et enfin l'efficacité.

Et nous avons utilisé dans cette recherche un ensemble des démarches d'approches doublées de moyens que nous avons estimés nécessaires dans le cas qui nous concerne,

Le questionnaire que nous avons adopté pour vérifier ces 3 hypothèses qui comportent 48 questions a été distribué à un échantillon de 100 employés de l'ENASEL.

Pour arriver dans cette étude à des résultats scientifiques, l'analyse exploratoire des données a été faite par l'SPSS un logiciel statistique très scientifique.

Les 3 résultats auxquels nous avons abouti sont:

1-La formation des compétences professionnelles participe de la réalisation du changement organisationnel de l'entreprise industrielle ; et l'amélioration de sa prestation et aussi la productivité de ses ouvriers et de ce fait elle aide à réaliser le développement durable des ses ressources humaines.

2-L'entreprise réalise aussi le changement organisationnel par l'émulation qu'elle encourage entre ses salariés et par l'amélioration de leurs capacités productives et c'est ce qui montre que la stimulation a une importance pour l'allégement organisationnel.

de l'ouvrier dans l'entreprise national du sel, et de ce fait elle y engendre le changement.

3-La performance dans l'entreprise améliore les capacités productives des employés, et aide au changement organisationnel et ce avec l'amélioration et le fait de pousser et orienter ses fournisseurs et maintenir les besoins de l'administration budgétaire efficace , et aussi il faut réintégrer l'entreprise dans un climat organisationnel différent, et développer les processus.