

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم إجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفعيل التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت

تحت إشراف الأستاذ :

☞ أم الرتم نور الدين

من إعداد الطالبة :

☞ بلباهي نعيمة

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر و عرفان

نشكر الله عز و جل كل الشكر و نثني عليه بما هو أهل له و أهابه سبحانه
و تعالى الذي من علينا .

باتمام هذا الانجاز الذي نسأل الله العلي القدير أن ينفع به إنه سميع مجيد .

كما نتوجه بتشكراتنا الخالصة و احترامنا و تقديرنا للأستاذ المشرف
أم الرتم نور الدين

على كل التوجيهات التي أفادت هذه المذكرة و نسأل الله أن يجازيه كل الخير .

و لا يفوتنا أن نقدم شكرنا لكل عمال مؤسسة صوفاكت بتسمييت .

إهداء

إلى التي أنجبتني و زرعت بذرة صالحة في هذه الحياة و اكتملت عيناها بالسهر

لتربيتي و تعبت معي ووقفت دوما إلى جانبي

إلى أُمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها إن شاء الله

إلى من عمل لأجل تربيتي و جهد لأجل إحقاق أمنيّتي ، أبي العزيز ثمرة

جهدي

إلى أخواتي و إخوتي الذين يشاركونني بسمة الحياة

كما أهدي هذا العمل إلى صديقاتي و إلى من وسعتهم ذكراتي و لم تسعهم

مذكرتي

نعيمية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

كلمة الشكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري و التصوري للدراسة

02 تمهيد

02 أولا : أسباب اختيار الموضوع

02 ثانيا : أهمية الدراسة

03 ثالثا : أهداف الدراسة

03 رابعا : الإشكالية

05 خامسا : فرضيات الدراسة

05 سادسا : مفاهيم الدراسة

10 سابعا : الدراسات السابقة

18 خلاصة

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

20 تمهيد

20 أولا : مكونات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

21 ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

22 ثالثا : خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

22 رابعا : أبعاد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

23 خامسا : عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

23 سادسا : عملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

24	سابعاً : مراحل الإدارة الإستراتيجية
25	ثامناً : إنعكسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية
26	تاسعاً : نظريات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
28	خلاصة
		الفصل الثالث : التغيير التنظيمي
30	تمهيد
30	أولاً : أسباب التغيير التنظيمي
33	ثانياً : أهمية التغيير التنظيمي
34	ثالثاً : أهداف التغيير التنظيمي
35	رابعاً : خصائص التغيير التنظيمي
36	خامساً : أنواع التغيير التنظيمي
37	سادساً : مجالات التغيير التنظيمي و المشكلات التي تواجهه
37	سابعاً : العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي
38	ثامناً : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و كيفية التعامل معه
40	تاسعاً : مراحل التغيير التنظيمي و إستراتيجياته
44	عاشراً : نظريات التغيير التنظيمي
48	خلاصة
		الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
50	تمهيد
50	أولاً : مجالات الدراسة

51	ثانيا : منهج الدراسة
51	ثالثا : العينة و كيفية اختيارها
53	رابعا : خصائص العينة
56	خامسا : أدوات جمع البيانات
57	خلاصة
		الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .
59	تمهيد
59	أولا : عرض و تحليل النتائج
81	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء فروضها
82	ثالثا : النتيجة العامة للدراسة
84	رابعا : توصيات و اقتراحات
84	خلاصة
		خاتمة
		المراجع
		الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مراحل الإدارة الإستراتيجية .	1
34	أهداف التغيير التي أوردها H . Arvery and Brrwn	2
42	نموذج لورنس و لورنش للتغيير .	3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	يوضح أسباب التغيير الداخلية ، و الخارجية	1
53	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	2
54	توزيع مفردات العينة حسب السن	3
54	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	4
55	توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية	5
55	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية	6
56	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	7
59	يوضح نوع الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة	8
60	يوضح اتخاذ القرارات في المؤسسة	9
61	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتبع نظام رسمي للرقابة	10
62	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية	11
63	ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل الفرص و التهديدات	12
64	يوضح ما إذا كان مدير إدارة الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة	13
65	يوضح الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها	14
66	يوضح ما إذا تلقى العامل تدريبا عند التحاقه بالمؤسسة	15
67	يوضح التدريب و الاحتياجات المهنية للعامل	16
68	يوضح نوع التدريب المستفاد منه	17
69	يوضح العمل في نفس الاختصاص	18

70	يوضح المستوى المهني و المعرفي بعد التدريب	19
71	يوضح فائدة الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة	20
72	يوضح لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعامل	21
73	يوضح نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل	22
74	يوضح أهمية التدريب بالنسبة للعامل	23
76	يوضح منح المؤسسة حوافز للعمال	24
76	يوضح الأساس الذي يقدم عليه الحوافز	25
77	يوضح نوع الحوافز التي يفضلها العامل	26
78	يوضح مدى مساهمة الحوافز و التشجيعات في دفع العامل للعمل أكثر	27
79	يوضح التحفيز و الالتزام اتجاه المؤسسة	28
80	يوضح الحصول على مكافأة من طرف المؤسسة	29

مقدمة

مقدمة:

إن التغيرات السريعة التي حدثت في مختلف المجالات فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجياتها العامة، واستراتيجيات إدارتها وممارستها في جميع مجالات العمل فيها، سواء كانت مجالات إنتاجية أو موارد بشرية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التنظيمية مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث رسالتها، وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، وغيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها واتجاهاتها التي قد تؤثر في أعمال المنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجياتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين الممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومن هذا المنطلق لا يمكن الفصل أبدا بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وعمليات التغيير التنظيمي في المنظمة على أساس إنهما برزا في نفس السياق، وكان نتيجة لتوسع وتعقد العملية التنظيمية الحديثة، لذا سوف نحاول التطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفعيل التغيير التنظيمي، وان نلم بكل الجوانب وأطراف هذا الموضوع بشكل مفصل وموسع و عيه فقد قسمنا هذا البحث إلى خمسة فصول عالجت مختلف جوانب هذا الموضوع، **ففي الفصل الأول** : تطرقنا إلى الإطار النظري للدراسة من طرح للإشكالية و تحديد الفرضيات و المفاهيم و توضيح أساليب اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه .

و في الفصل الثاني : و الذي عنوانه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تطرقنا فيه إلى مكونات الإدارة الإستراتيجية و أهميتها و خصائصها و أبعادها و عناصرها إضافة إلى عملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و نظرياتها .

و في الفصل الثالث : و الذي عنوانه التغيير التنظيمي تطرقنا إلى أسباب التغيير التنظيمي ، أهميته و أهدافه و أنواعه و خصائصه و إستراتيجياته و العوامل المساعدة على إحداث التغيير بالإضافة إلى النظريات التي تناولت هذا الموضوع .

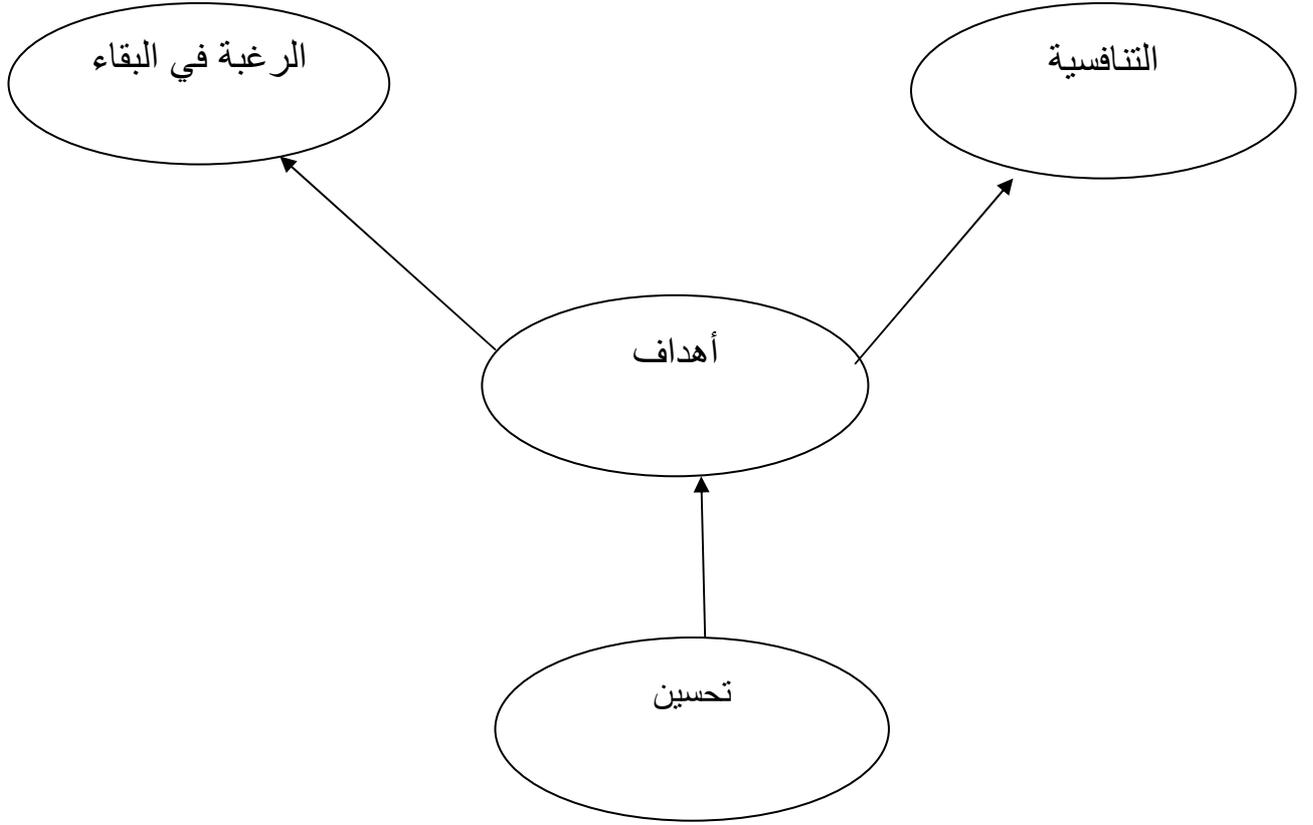
الفصل الرابع : و المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة جاء بمثابة وصل بين الإطار النظري و التطبيقي يحتوي على مجالات دراسة و هي المكانية و الزمنية و البشرية ، و بعدها العينة ثم المنهج المستعمل في الدراسة وفي الأخير أهم أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والاستمارة.

أما الفصل الخامس: والأخير تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية ثم تقييم النتائج الدراسة، وانتهت دراستنا الراهنة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

الشكل الرقم(01):يمثل أهداف التغيير التي أوردتها:Harvery and Brrown



-حيث Brown وHarvey:يرو بأن أهداف التغيير تكمن في:

أ-التنافسية:حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة

ب- الرغبة في البقاء:فالمنظمة لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفوق قدرتها على البقاء.

ج- تحسين الأداء:فالمنظمة التي تسعى إلى تحسينه الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء

ثالثاً: خصائص التغيير التنظيمي:

- 1- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ويتم في إطار إمكانياتها المادية والبشرية.
- 2- الفاعلية: يجب أن يكون التغيير فاعل أي إمتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة.
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدرة مناسبة من التوافق بين عمل التغيير ورغبات وإحتياجات لعملية التغيير.
- 4- الإستهدافية: بإعتبار التغيير حركة تفاعل كي لا يحدث عشوائياً أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة، أهداف محددة، ومن ثمة فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليه و مقبولة من قوة التغيير (1)
- 5- المشاركة: يحتاج التغيير إلى تفاعل، إيجابي وذلك من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- الإصلاح: حتى ينجح التغيير يجب أن تتصف المنظمة بالقدرة على الإصلاح أي معالجة العيوب والإختلال بداخلها.
- 7- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار القانوني والشرعي في أن واحد (2)

1- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم).. ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص322، 323.

2- محمد يوسف: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص54.

رابعاً : أنواع التغيير التنظيمي :

يمكن للمنظمة أن تستخدم أنواع من التغيير في مجال الموارد البشرية و الذي يمكن أن يتحدد في جانبين

أ- درجة التغيير :

عند ما تعمل منظمة في القيام بترتيب الرئيسي في طرق إنجاز العمل فهي عادة ما تكون بحاجة إلى اجراء أنواع من التغيير و هي :

1 – التغييرات الجذرية : و هي التغييرات التي تتم من خلال إعادة المنظمة تصميم هيكلها التنظيمي وفقاً إلى متطلبات منظمة التجارة الدولية و التي غالباً ما يتطلب إجراء مجموعة من المتغيرات الشاملة الجذرية , و يشمل التغيير الجذري كل شيء موجود في المنظمة العلمية .

2 – التغييرات التدريجية : و هي التغييرات التي تتم من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي و متدرج خلال الوقت و أن تكون هذه التغييرات بسيطة و صغيرة حسب حاجة المنظمة , لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية .

ب/ وقت التغيير :

و يمكن للمنظمة إجراء عملية التغيير بنوعها الجذري و التدريجي في أوقات مختلفة من حياة المنظمة و يكون للوقت أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير و ينقسم التغيير من حيث الوقت إلى :

- تغيير رجعي : عند ما تواجه المنظمة مجموعتين من المتغيرات المرتبطة ببيئتها الخارجية و الداخلية و تتطلب إجراء مجموعة من التغييرات مثلاً :
- التحول إلى إستراتيجيات جديدة تجاه المنافسين .
- التحول إلى تكنولوجيا جديدة .
- تغيير توقعي : و هو نوع من التغييرات التي يرى المدير أن عملية إجرائها ستؤدي إلى تحقيق النجاح في المستقبل و ذلك يتطلب من منظمة الأعمال القيام بمجموعة من الأنشطة و الإجراءات التي من شأنها تؤدي إلى تحقيق مجموعة من التغييرات في بعض المجالات المرتبطة بعمل المنظمة . (1)

عبد العزيز الندوي : عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، ط1 . دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، 2009 ، ص 172-174 .

أ- دراسات سابقة حول التغيير التنظيمي:**الدراسة الأولى:**

دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي بعنوان إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة).
قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية. دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. 2005

- إشكالية البحث:

إن عملية أحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على إتجاه العاملين نحوه فقد تكون ردود فعل إيجابية وبتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثمة تعاونهم إلى تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله بناء على ذلك فإن إشكالية الدراسة تم صياغتها بالتساؤل المركزي التالي:

* ما هي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها الشخصية ذات إستغلال مالي وإداري؟ ويتفرع من هذا التساؤل المركزي في أسئلة فرعية وهي:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي؟

- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟

- إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفق لخلفياتهم الوظيفية والعمر. المستوى التعليمي. المرتبة طبيعة العمل عدد سنوات النخيرة. عدد دورات التدريبية).

- المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسحي.

- **عينة البحث:** قام الباحث بإجراء دراسة على جميع أفراد مجتمع البحث أي المسح الشامل. وقد بلغ عدد الأفراد 410

- **أدوات البحث:** اعتمد الباحث على أداة لجمع المعطيات البيانية في الميدان وهي الإستبانة

و يبقى التساؤل آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية .

- التساؤل العام : باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس . مامدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ و كيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسيا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟
و ينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية :
 - ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال ؟.
 - كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الإدارة الوظيفي ؟.
 - هل دوران العمل (الحراك المهني)سببه التغيير التنظيمي ؟.
- الفرضية العامة : تؤثر التغييرات التنظيمية على إستمرارية أو فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين) , إذا انخفض معدل الرضا عن العمل , كان معدل ترك العمل في إرتفاع مما ينعكس سلبيا على أداء المؤسسة , و بالتالي انخفاض الإنتاجية .
- الفرضيات الجزئية :
 - للتغيير التنظيمي الحاصل للمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها .
 - لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم S P A ثم أثر على الأداء العمالي.
 - يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة ليس عدم الرضا الوظيفي وتعارض أهدافه.
 - المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة البحث: يتكون مجتمع البحث من 118 عامل.تم اختيار 92 بإستخدام العينة الطيفية العشوائية.
 - أدوات البحث: الملاحظة'المقابلة'الإستمارة.
 - نتائج الدراسة:
 - بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة مصاحف الأغواط بضعف فعاليتها'خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عملها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.
 - أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فقد أكدت من خلال الملاحظة البسيطة التي إتبعها الباحث فجار ضد بعض الحقائق والتي جميعها تؤكد بنهاية دورة حياة هذه المؤسسة وانتشارها

وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دورات العمالة بأنواعه 'وكذلك السلوك العمالي السلبي مما نستهدي المؤسسة من اختلاسات

-أما فيما يخص المقاربة نجد أنها لا تتلائم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يخضع لها الأفراد الأمر الذي أثر على موضوع البحث من حيث الإهمال وعدم مراعاة أهميته.

-بالنسبة للتحليل الإستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيق له وكل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه 'أو أنه يركز على نماذج التقليد والمحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال.

-الدراسة الثالثة:-

دراسة بوهنتالة فهيمة:بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع،تنظيم وعمل'كلية العلوم الإجتماعية،الإسلامية،قسم الإجتماع،الديمغرافيا،جامعة الحاج لخضر"باتنة"،2008،2009.

إشكالية الدراسة:

إهتمت الباحثة بدراسة مدى التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على العامل ومدى احساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية ،ولقد جاء تبنيها للمؤسسة المخصصة كنموذج للدراسة نظرا للتغيرات التي حدثت فيها وتبنيها لأسلوب جديد ومغاير نظرا لتشعب الموضوع واحتوائه على العديد من المؤشرات والعوامل المتداخلة ،فقد ركزت الباحثة على البعض منها التي ترى أنها الأهم وتعكس بصورة واضحة الشعور بالرضا الوظيفي كنمط الإشراف وظروف العمل،من أجل معرفة ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل والوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني تنظيم جديد؟وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟محاولين بذلك اعطاء حلول مناسبة.

فروض الدراسة::

-الفرضية العامة:كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

-الفرضيات الجزئية:

-رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

-تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

-تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

-كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

-المنهج المستخدم:المنهج الوصفي.

-عينة البحث:تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

ويتكون مجتمع البحث من 569 عامل.

-نتائج الدراسة:

-أفراد مجتمع البحث غير راضين من عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي فرضاهم الوظيفي لم يتحقق.ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق وهذا ميدانيا.

-تحقق الفرضية الجزئية الثانية كون غالبية مجتمع البحث قد عبروا عن رضاهم اتجاه التغيير وهذا ميدانيا وبالتالي ثبت صدقها.

-تحقق الفرضية الجزئية الثالثة كون مجتمع البحث

على ضوء المعطيات التي أمدتنا بواقع المؤسسة و مجال الدراسة و من خلال الدراسة و من خلال نتائج
الفرضيات تبين للباحث صدق الفرضية العامة نيبا .

تمهيد :

إن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات جذرية و متسارعة في كافة المجالات , و ذلك بسبب التغيير و التطور الذي يشهده العالم , حيث أن هذه التغييرات و التطورات لها أثر كبير و على المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى , و لذا على المنظمات السعي لفهم المحيط و التغييرات الحاصلة و وضع استراتيجيات للتأقلم مع هذه التغييرات لأن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في التنبؤ العلمي بحيث ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لتحقيق النجاح و الاستمرار و البقاء للمنظمات و تميزها تنافسيا .

أولا : أسباب التغيير التنظيمي :

إن التغيير التنظيمي عملية ضرورية و جوهرية لضمان استمرار المنظمة فهو لا يحدث عفويا أو تلقائيا , و إنما هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة لإحداث هذا التغيير . و هي أسباب داخلية و أسباب خارجية .

1 - الأسباب الخارجية : و هي بمثابة المؤشرات البيئية للمنظمة و عادة ما تسمى بالضغوط التي تأتي من خارج التنظيم و هي تتعدد و تتنوع فمنها :

أ/ التغيير القانوني : إن التغييرات في البيئة السياسية و التشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها " 1.

أي أن الأسباب الخارجية تتمثل في القوى و المسببات التي تأتي من خارج التنظيم و تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي و هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير و هذا يرجع إلى التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة .

أما التغيير القانوني فنقصد به قوانين و التشريعات الحكومية و النصوص الجديدة المتعلقة بطرق و أساليب إجراءات العمل و التي تؤدي بالمنظمة إلى مراجعة برامجها نظرا للضغط الذي يفرضه عليها .

1- محمد قاسم القريوني : **نظرية المنظمة و التنظيم** , ط1 , دار وائل للطباعة و النشر , عمان 2002, ص 235 .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى الاستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مكونات الإدارة الاستراتيجية وإلى خصائصها وأهدافها ومراحلها.... الخ.

أولاً : مكونات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

- 1 التنظيمات و الهياكل التنظيمية :** و التي تكون فائقة التمييز و يتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية و الشروط المعيارية للوظائف و أسلوب اتخاذ القرارات و التوجه السوقي .
- 2 الاختيار و التوظيف :** و تصمم معايير الاختيار و التخطيط الإستراتيجي و اختيار المديرين و القيادات .
- 3 التدريب و التنمية :** تشمل أنواع التدريب الداخلي و الخارجي و تحديد الاحتياجات التدريبية و قياس عائد التدريب .
- 4 إدارة الأداء :** و هذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء و فرص لتحسينه ، و قياس رضا العاملين و العلاء و الرضا الوظيفي و وسائل للجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية و التقارير .
- 5 منظومة التعويضات :** و تشمل أنواع الحوافز الفردية و الجماعية السلبية و الإيجابية المادية و المعنوية و أساليب دفع الأجور و التعويضات المادية و المعنوية الأخرى .
- 6 برامج تحسين الإنتاجية :** و تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و قياس نتائج الجودة في المصادر المداخلات و العمليات و النتائج و الاستخدامات و البيئة و الإدارة و التحسينات المسمرة و المقارنات التطويرية مع المنافسين .
- 7 علاقات العمل الإنسانية الفعالية :** و تشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل و التأمينات الاجتماعية و المعاشات و العلاج و الدواء و تحقيق الرضا الوظيفي .
- 8 كفاءة الصحة و السلامة :** و تشمل تطبيقات السلامة المهنية و الوقاية من الحوادث و تخفيض ضغوط العمل و الأمراض (1).

1- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 92، 93.

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

تزايد اهتمام المنظمات بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي مرده و جود عاملين أساسين هما يتفاعلان فيما بينهما هما :

الأول : إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية و اعتماد في إطار العمل الآتي و المستقبلي من شأنه تحقيق فواد عديدة للمنظمة

الثاني : إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خيار استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظر لما تواجه من تحديات محلية دولية وإقليمية ، و بالتالي فان التفكير بإدارة العمل و تحقيق أهداف المنظمة بأساليب التقليدية لم يعد مجديا في يومنا هذا .

تسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و بصيانة و تقييم أهدافها و خططها الإستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها و توضيح رؤيتها المستقبلية و اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات و بيانات و موارد مختلفة ، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النزاهة الشمولية للعمل بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف و منع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة لكل و السعي إلى توفير كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التنظيمية(1)

1- بن فايد فاطمة الزهراء دور الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012 ، Shv ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة احمد ،بوقره ،بومرداس ،2010/2011،ص

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- تتميز الإدارة الإستراتيجية بالخصائص التالية:
 - تدور الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
 - تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
 - ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية.
 - الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته، مدخلاته.
 - التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة.
 - اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة.
 - فاعلية المتابعة والتقييم. (1)
- رابعاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** هناك أكثر من بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.
- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال المواد البشرية.
- قوة العمل رأس مال فكري و استراتيجي له عائد كبير .
- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً.
- تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية الإدارية في البيئة.
- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون.
- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد .
- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.

1-مصطفى محمود أبو بكر:المرجع في التفكير الاستراتيجي ،الدار الجامعية،الإسكندرية 2005،ص59،63.

- ابتكار وتجديد مستمر لممارستها تتماشى مع البيئة الإستراتيجية للمنظمة.
- عمل قوة العمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.(1)

خامسا: عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على نشاطين أساسيين مترابطين هما:

1-التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تجيب على أسئلة معينة مثل: من نحن؟ ماذا سوف نعمل؟ وكيف سنعمل؟

ولذا ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية:رواية المنظمة -رسالة المنظمة-القيم الجوهرية-الأهداف الإستراتيجية العامة،والمشاريع و الأنشطة المحددة والتي تسمى أيضا بمخطط العمل

2- التنفيذ الاستراتيجي: وينطوي على تطبيق الاستراتيجيات التي وضعت خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتتضم أيضا على مراقبة وتقييم درجة التقدم في تطبيق هذه الاستراتيجيات ونعد يلها حسب والتنفيذ الاستراتيجي هو تطبيق الاستراتيجيات بحيث نحقق أكبر درجة ممكنة من الفاعلية والكفاءة في آن معا وتشمل عملية المراقبة على الفحص الدائم للأداء الفعلي ومقارنة مع الأداء المخطط له أو معايير الأداء المرجعية الموضوعية مسبقا وتتصدى الرقابة الإستراتيجية للإجابة عن الأسئلة معينة مثل هل نحقق المنظمة أهدافها؟ وهل تحققها بنفس الدرجة التي تحتاج إليها؟

وفد تشمل عملية الرقابة أيضا على التعديل من أجل تصحيح الانحرافات عن المعايير وتحقيق النتائج المرغوبة(2)

سادسا : عملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

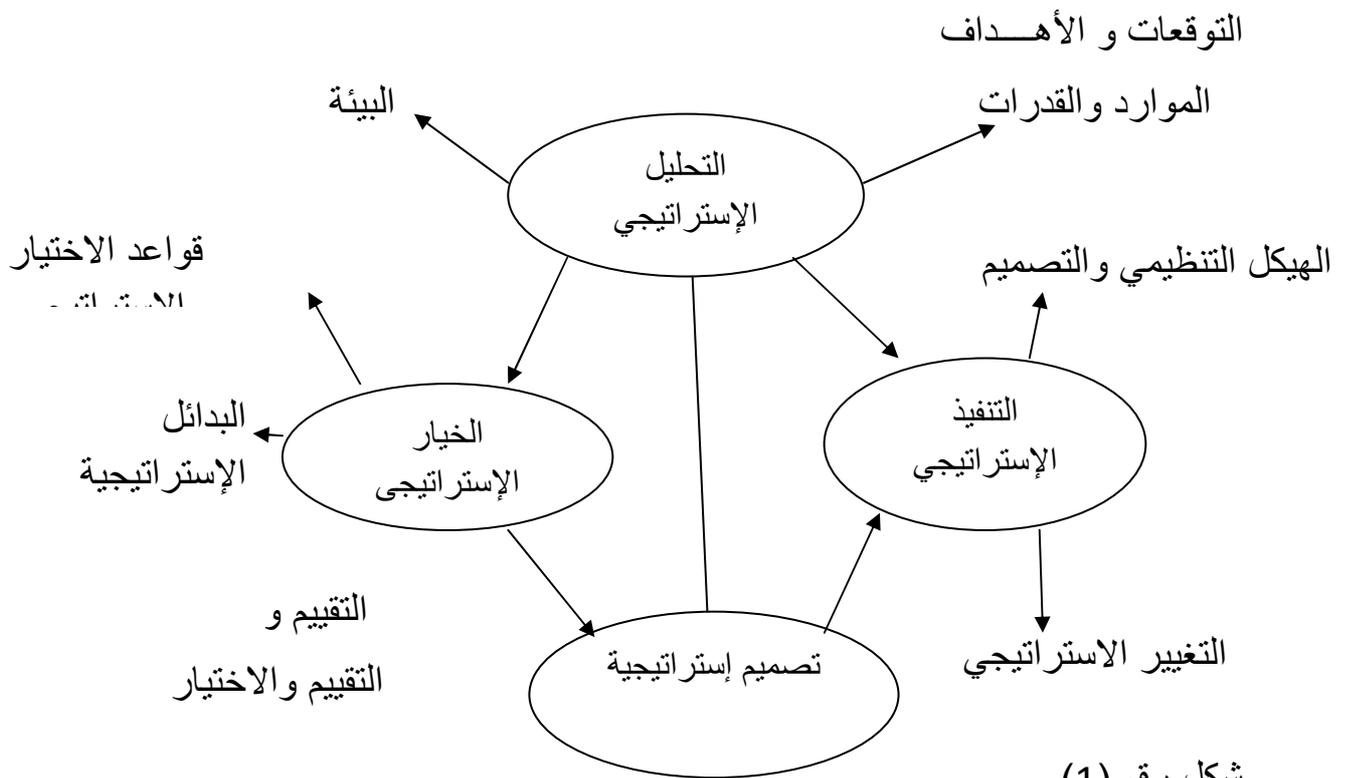
يتضمن الإطار العام للإدارة الإستراتيجية (9) عمليات رئيسية و هي كما يلي :

- 1- نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسن جواد:تطور إدارة الموارد البشرية ،المفهوم ،الإستراتيجية،الموقع التنظيمي ،الدار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،2010،ص،143،144.
- 2- خضير كاضم حمود:روان منير الشيخ :إدارة الجودة في الجودة في المنظمات المتميزة ط1دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2010 ص51-52

1. تكوين و خلق رؤية للمنظمة
2. تكوين الإشارة إلى و تحديد المهام الرئيسية للمنظمة و الأطر و القوانين الموجودة في المنظمة .
3. اختيار العوامل الخارجية و التي تؤثر على أداء المنظمة .
4. اختيار و مراجعة الأوجه و الاتجاهات المستقبلية للمنظمة .
5. وضع الأهداف و الغايات لتحسين الأداء التنظيمي خلال فترة زمنية محددة .
6. تصميم خطة إستراتيجية للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا .
7. تطبيق و تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
8. تقييم النشاطات المستمرة للمنظمة و النتائج النهائية للمنظمة (1)

سابعاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية .

تمر إدارة الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل هي كالتالي :



مراحل الإدارة الإستراتيجية

بشار الوليد : المفاهيم الحديثة ، ط1 ، دار البراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص 213

مدحت محمد أبو نصر: مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، ص67.

ثامنا: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية:

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة تتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

- 1- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها.
- 2- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف العاملين حسب الاحتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانتقال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة العالية.
- 3- الارتقاء بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا. فقد اهتمت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- 4- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- 5- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي في السوق المحلي.
- 6- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. (1)

1- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص82-83

تاسعا : نظريات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

النظرية الكلاسيكية :

نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور 1856 ، 1915 ، ظهرت و تطورت نظرية الإدارة العملية في الوهم ، أ ، ما بين 1920 على يد الرائد فريدريك بلور حيث كانت هذه النظرية سببا في تنمية الإدارة العليا و تنبيهها إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها على ميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية و رفع مستويات الكفاءة الإدارية و تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي :

تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام .

تقسيم المسؤوليات العمل ما بين الإدارة و العمال حيث تقوم الإدارة بالتخطيط و التنظيم و يقوم العمال بتنفيذ المهام الموكلة إليهم و لقد دعي تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤولياتها (التخطيط) الإدارة و العاملين ، فالإدارة من مسؤولياتها التخطيط و التنظيم و العمال من مسؤولياتهم التنفيذ ، فقد اهتم بالجانب المعرفي رو تدريب العمال و اعتبرهم أساس مهم في الإدارة حيث يؤكد أن العامل لن ينتج بإبطال المطلوبة منه .

إلا إذا كان لديه استعداد للعمل و تلقي التدريب المناسب لأن ذلك يطره للوصول إلى مستوى المطلوب من أجل تطبيق خطط العمل بشكل المناسب .

النظريات النيو كلاسيكية :

نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو تعد أول نظرية تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية ، و يعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع هاوثرون . (1)

(1) عبد الغفور يونس : نظرية التنظيم و الإدارة . مكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع ، مصر . 1979 ، ص 10.

بالولايات المتحدة الأمريكية و التي تساعد على اكتشاف التأثير المهم لعوامل اجتماعية و للعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد ، و لكن أيضا بالعوامل الاجتماعية و النفسية معينة.

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال ، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصية و لكن هو انعكاس أفكار جماعية و اتجاهاتها ، وهي لهذا (النظرية) ، تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا و عليه فقد أصبح رجال الإدارة يتداركون حقيقة أن الكثير من العاملين يقيدون إنتاجهم و يعدون من نشاطهم ، لا شيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) ، في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد (1).

قدمت الدراسات المتتابة التي قام بها مايو دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل و لحت على ضرورة تغيير و تطوير طرق التنظيم و التعامل مع الموارد البشرية و جعلها تعتمد على أسس و مبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها نظريات الكلاسيكية هذا و قد اعتمد مايو على المبادئ التالية :

إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .

إن القيادة الإدارية هي من أهم الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ، و بالتالي تحدد كفاءتهم .

إن الاتصالات و تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية

النظريات الحديثة :

(أ) نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور ، تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته و غير طموح و بكثرة المسؤولية تهمة ذاته و تحقيق رغباته و لا تهمة أهداف المؤسسة لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريقة المكافأة و الحوافز المادية و الاقتصادية فقط فتصبح الإدارة هنا مرغمة و مجيرة على إنتاج أساليب القوة ، الإشراف و الرقابة الصارمة المباشرة.(2)

1 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع الإسكندرية 1999 . ص 59 .

2- زكي هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ط 3.6 وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 . ص 39

خلاصة:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن مفتاح نجاح المؤسسات هي الموارد البشرية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة يجب أن تهتم بوظيفة إدارة الموارد البشرية وأن تدفعها إلى العمل والتفكير في إيجاد وضع مناسب للموارد البشرية، لبلوغ الأهداف المسطرة.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تمهيد :

إن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات جذرية و متسارعة في كافة المجالات , و ذلك بسبب التغيير و التطور الذي يشهده العالم , حيث أن هذه التغيرات و التطورات لها أثر كبير و على المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى , و لذا على المنظمات السعي لفهم المحيط و التغيرات الحاصلة و وضع استراتيجيات للتأقلم مع هذه التغيرات لأن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في التنبؤ العلمي بحيث ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لتحقيق النجاح و الاستمرار و البقاء للمنظمات و تميزها تنافسيا .

أولا : أسباب التغيير التنظيمي :

إن التغيير التنظيمي عملية ضرورية و جوهرية لضمان استمرار المنظمة فهو لا يحدث عفويا أو تلقائيا , و إنما هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة لإحداث هذا التغيير . و هي أسباب داخلية و أسباب خارجية .

1 – الأسباب الخارجية : و هي بمثابة المؤشرات البيئية للمنظمة و عادة ما تسمى بالضغوط التي تأتي من خارج التنظيم و هي تتعدد و تتنوع فمنها :

أ/ التغيير القانوني : إن التغيرات في البيئة السياسية و التشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها " 1 .

أي أن الأسباب الخارجية تتمثل في القوى و المسببات التي تأتي من خارج التنظيم و تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي و هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير و هذا يرجع إلى التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة .

أما التغيير القانوني فنقصد به قوانين و التشريعات الحكومية و النصوص الجديدة المتعلقة بطرق و أساليب و إجراءات العمل و التي تؤدي بالمنظمة إلى مراجعة برامجها نظرا للضغط الذي يفرضه عليها .

ب- التغيير الاقتصادي : التطور السريع للسلع و الخدمات و سيطر اقتصاد السوق مع البحث عن النموذج تنظيمي يركز على الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية و كذلك تغيير ظروف السوق و العملاء

المستهدفين و ما يصبه من تطور سريع للخدمات

1- محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة و التنظيم** , ط1 , دار وائل للطباعة و النشر , عمان 2002,

ج- التغيير الاجتماعي: الناتج عن حتمية تغم الظروف البيئية و المساهم في عملية التغيير التنظيمي

تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة الصحة مما أدى إلى الانشقاق و الإختلالات في سلوكيات الأفراد

ضف للتغيرات المستمرة في سوق القوي العاملة من ناحيتي الكم و العدد نظرا للتغيرات المستمرة

في هيكل و نظم التعليم و التنمية و المعروف بالتركيبة النوعية: للعماله و الكفاءات.

د- التغيير التكنولوجي الثقافي:

من خلال النمو المتسارع و الانفجار الكمي والنوعي للمعلومات ،يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم

شمولي يسود العالم في الميادين ،وما ساعدها علي ذلك النمو التكنولوجي و المعلوماتي جراء ذلك النمو

المعرفي و ما خلق من تأثيرات علي المنظومة ،التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة

التغيير من اجل تحقيق التوافق بينها و بين بيئتها والسيطرة عليها أو علي جزء منها لصالحها من

أجل تحقيق البقاء و الاستقرار الحفاظ علي حصتها السوقية:

2- الأسباب الداخلية: وهي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة و تأخذ الأوجه التالية:

أ- الرغبة: في تحسين الكفاءة و القدرة التنظيمية .

ب- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي و مستوى الخدمات للمستفيدين و العاملين .

ج- الحاجة إلى إعادة التدريب و التأهل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية (1)

د- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أعراضها.

هـ- إدخال أجهزة و معدات جديدة

1- بوشمال محمد :سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي،دراسة صيانة المطاحن الأغواط،رسالة ماجستير في علم الاجتماع،تخصص تنظيم والعمل،كلية العلوم إنسانية واجتماعية،جامعة قصيدي مرباح ورقلة2010.2010.ص39.89.

و- تدني مستوى الأرباح (1)

ز- كما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم بسبب من أسباب التغيير

ج- التكاليف الصاعدة

ي- وجود المجددين والمؤسسين

ك- عدم التطابق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمي

والجدول رقم 01 يوضح أسباب التغيير الداخلية والخارجية(2)

الأسباب الخارجية	الأسباب الداخلية
- تغيير البنية السياسية والتشريعية(ظهور قوانين ولوائح تنظيمية جديدة تطور نظام العمل).	- تغيير في النظام الداخلي (طرق وإجراءات وأساليب العمل، نمط الاتصال، علاقات العمل).
- تغيير الأنظمة الاقتصادية(اقتصاد السوق، انفتاح السوق متطلبات الجودة الشاملة، التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين، زيادة رضا المستهلك).	- تغيير في مهارات وكفاءات العاملين. - تغيير في سلوكيات العاملين - زيادة مستوى الأداء.
- التغيير الاجتماعي (تغيير الظروف العامة في المجتمع، المشاكل الاجتماعية، التركيب النوعي للكفاءات، التغيير في سوق القوى العاملة)	- تنمية القدرة على الابتكار - إشارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- التغيير التكنولوجي والثقافي(تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العمولة، النمو المسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة، ظهور مدة منافسة على الإنتاجية والنوعية والفعالية	

1- محمد بن يوسف النمران العتيبات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الجامع للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص5

2- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص17

ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي :

- يمكن إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال النقاط التالية :
- 1 - التوافق مع المتغيرات فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي ليتمشى مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا و عولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة .
 - 2 - يعمل التغيير على تفجير المطالب و تنمية القدرات و زيادة الدوافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم و ما يستدعيه ذلك من التطوير و يمكن القول أن التغيير يعمل على تنمية قدرات الأفراد على الإبداع و الابتكار .
 - 3 - الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء و ذلك بتنمية الحافز و الدافع نحو الارتقاء و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين ملازم في كل شيء.
 - 4 - يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و ذلك من خلال اكتشاف نقاط و مجال الضعف و التغيرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء و كذلك من خلال معرفة مجالات و نقاط القوة و تأكيدها .
 - 5 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب و أهدافها .
 - 6 - تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني و عدم التردد في الاستقرار عليه , و العزم في تنفيذه (1) .
 - 7 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد و الحيوية و تظهر روح التعايش و المقترحات كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج
 - 8 - تنمية القدرة على الابتكار فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساسا □ هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير و يكون التعامل بالإيجاب و منهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير .
 - 9 - الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء (2)

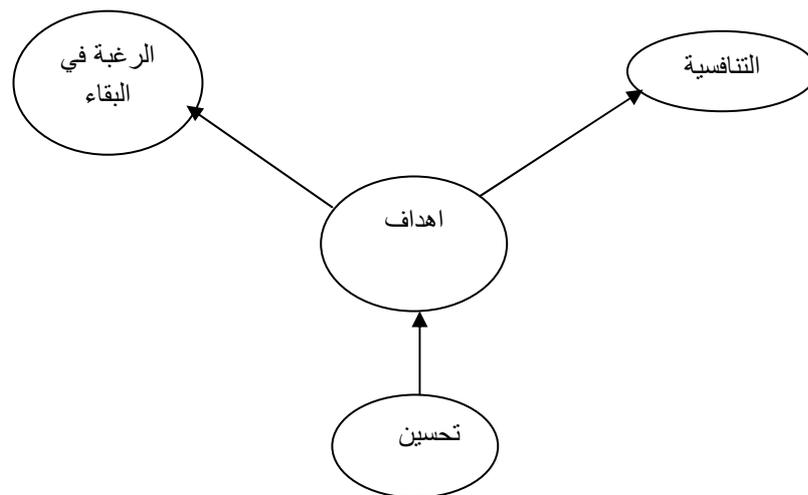
1- فرحات حسن بربخ : إدارة التغيير و تطبيقاتها في إدارة المدرسة , دار أسامة للنشر و التوزيع عمان , 2012, ص 23 .

2- ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري , ط1 , دار أسامة للنشر و التوزيع عمان , 2010 ص 82 .

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي

- يمثل التغيير التنظيمي العنصر الرئيسي الذي يحكم مبدأ الاستمرارية في المنظمة، لذلك لا بد أن يكون هذا التغيير مخطط ومدرو □ بشكل سليم يسعى إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي تتلخص في النقاط التالية:
- 1- تحقيق التوازن بين البيئة التي تعيش فيها.
 - 2- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، وذلك من خلال نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة إلى نظام الحيوي القائم على اللامركزية في السلطة.
 - 3- تطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تطبيقها وأداءها في أقل وقت ممكن (1)
 - 4- المرونة في الهيكل التنظيمي، تحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجيات تحسين القدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد (2)
 - 5- بناء جو الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة (3)

الشكل الرقم (01): يمثل أهداف التغيير التي أوردتها: Harvery and Brrwn



- 1- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص133.
- 2- محمود حسن حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار مكتبة حامد للنشر عمان، 2006، ص290.
- 3- جاد الرب محمد: إستراتيجية تطوير وحسن الأداء، دار المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2009، ص2.

-حيث: Brown وHarrvey:يرو بأن أهداف التغيير تكمن في:

أ-التنافسية:حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة

ب-الرغبة في البقاء:فالمنظمة لا تتغير ولاستجيب لقوى التغيير تفوق قدرتها على البقاء

ج- تحسين الأداء:فالمنظمة التي تسعى إلى تحسينه الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء. (1)

رابعاً:خصائص التغيير التنظيمي:

- 1- الواقعية:يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ويتم في إطار إمكانياتها المادية والبشرية.
- 2- الفاعلية:يجب أن يكون التغيير فاعل أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة.
- 3- التوافقية:يجب أن يكون هناك قدرة مناسبة من التوافق بين عمل التغيير ورغبات واحتياجات لعملية التغيير.
- 4- الإستهدافية : باعتبار التغيير حركة تفاعل كي لا يحدث عشوائياً أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة،أهداف محددة،ومن ثمة فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليه و مقبولة من قوة التغيير(2)
- 5- المشاركة:يحتاج التغيير إلى تفاعل،إيجابي وذلك من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- الإصلاح:حتى ينجح التغيير يجب أن تتصف المنظمة بالقدرة على الإصلاح أي معالجة العيوب والاختلال بداخلها.
- 7- الشرعية:يجب أن يتم التغيير في إطار القانوني والشرعي في أن واحد(3)

- 1-فرحات حسن بربخ : إدارة التغيير و تطبيقاتها في إدارة المدرسة , دار أسامة للنشر و التوزيع عمان , 2011, ص 20
- 2- كمال محمد المغربي:السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)..ط3،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،ص323،322.
- 3- محمد يوسف:إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ص54

خاتمة : أنواع التغيير التنظيمي :

يمكن للمنظمة أن تستخدم أنواع من التغيير في مجال الموارد البشرية و الذي يمكن أن يتحدد في جانبين

أ- درجة التغيير :

عند ما تعمل منظمة في القيام بترتيب الرئيسي في طرق إنجاز العمل فهي عادة ما تكون بحاجة إلى إجراء أنواع من التغيير و هي :

1 – التغييرات الجذرية : و هي التغييرات التي تتم من خلال إعادة المنظمة تصميم هيكلها التنظيمي وفقا إلى متطلبات منظمة التجارة الدولية و التي غالبا ما يتطلب إجراء مجموعة من المتغيرات الشاملة الجذرية، و يشمل التغيير الجذري كل شيء موجود في المنظمة العلمية .

2 – التغييرات التدريجية : و هي التغييرات التي تتم من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي و متدرج خلال الوقت و أن تكون هذه التغييرات بسيطة و صغيرة حسب حاجة المنظمة , لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية .

ب/ وقت التغيير :

و يمكن للمنظمة إجراء عملية التغيير بنوعها الجذري و التدريجي في أوقات مختلفة من حياة المنظمة و يكون للوقت أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير و ينقسم التغيير من حيث الوقت إلى :

- تغيير رجعي : عند ما تواجه المنظمة مجموعتين من المتغيرات المرتبطة ببيئتها الخارجية و الداخلية و تتطلب إجراء مجموعة من التغييرات مثلا :
- التحول إلى إستراتيجيات جديدة تجاه المنافسين .
- التحول إلى تكنولوجيا جديدة .
- تغيير توقعي : و هو نوع من التغييرات التي يرى المدير أن عملية إجرائها ستؤدي إلى تحقيق النجاح في المستقبل و ذلك يتطلب من منظمة الأعمال القيام بمجموعة من الأنشطة و الإجراءات التي من شأنها تؤدي إلى تحقيق مجموعة من التغييرات في بعض المجالات المرتبطة بعمل المنظمة . (1)

1 عبد العزيز النداوي : عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، ط1 . دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، 2009 ، ص 172-174 .

سادسا : □ مجالات التغيير التنظيمي والمشكلات التي تواجهه:

1 - مجالات التغيير التنظيمي:

- تغييرات هيكلية : تغيير النشاط ، العلاقات ، الأدوار الإجراءات .
- تغييرات فنية : المعارف ، الابتكارات ، المنتج أو الاتصالات طرق جديدة .
- تغييرات سلوكية : الظروف السيكو اجتماعية للعمل ، الأدوار .
- تغييرات وظيفية : توزيع الوظائف ، أدوارها ، العلاقات الوظيفية (1).

2 - المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

□ ن أسباب ظهورها :

- المصالح الذاتية : سوء فهم و عدم وجود مشكلة .
- الاختلاف في التقديرات و تطورات العاملين .
- التخوف لدى العاملين من التغيير .

□ ن المشكلات التي تواجه التغيير :

التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه و حاجات الأفراد و رغباتهم و تتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد الاحتياجات و الرغبات .

الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و المهام العمل داخل المنظمات الإدارية .

سابعاً : العوامل المساعدة على أحداث التغيير

- انتشار التدريب و ما ينتج عنه من توسيع مدرك للأفراد و تنمية القاعدة التحضيرية و الفلسفية إن جانب القدرات و المعارف و المهارات التي تزيد القدرة على الابتكار
- التجديد في القوانين و اللوائح التي تمثل انعكاسات للقيم و العادات و التقاليد المتغيرة و خاصة في المجتمعات الديمقراطية .

1 - محمد إبراهيم نور و آخرون : التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير . ط1، مكتبة المجتمع

- انتشار التطوير التنظيمي و الذي يساعد على تغيير و تطوير قيمة الحضارية و يساعد المنظمات على تغيير أوضاعها و طرق عملها لما يتماشى مع المحيط و التأقلم معه .
- تغيير الأهداف المنظمة و عدم التطابق بين الأهداف التنظيمية .
- الإضطرابات و انخفاض الإنتاجية و تصاعد التكاليف .
- رغبة المديرين في فتح أسواق جديدة أو تغيير النمط الإستراتيجي للمنظمة أو تطوير الخدمات المقدمة و السلع المنتجة أو الأساليب المنتجة أو الأساليب التكنولوجية في الإنتاج و كل ما يتصل بالدافع و الرغبات و المتصدرات الإدارية (1).
- التقدم التقني كالتطورات المستمرة في الأجهزة و المعدات و الآلات و الأساليب الإدارية و الحديثة و إدخال المكنية في عمليات الإنتاج بكاملها ، كل ذلك يفرض على المنظمة ضرورة أحداث التغيير (2) .

ثالثاً : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و كيفية التعامل معها

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

□ من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي :

1-1 -□ وجهة النظر الفردية :

- أ – الإدراك : حيث يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم و توقعاتهم و دوافعهم فمنهم من يفسر التغيير تغييراً ايجابياً في حين يفسره البعض الآخر تغييراً سلبياً .
- بمعنى أن الاتجاهات و الخبرات و العقائد الفردية تختلف لدى الفاعلين فكل فاعل يفسر التغيير حسب طريقته (3) .

1- محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، درر الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر ، ص 184

2- حسين التهامي : التفكير الإبداعي سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية دار ، الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، مصر ، 2013 ، ص 143

3- سعيد عواشيرية : العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الإيجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1 ، 4 نوفمبر ، 2009 ، ص 17

ب – الخوف □ ن المجهول : يمثل الأفراد إلى المحافظة على المألوف و يشعرون بالرضا و الاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات كما هي ، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم ، و هذا مصدر الإنتاج لديهم ، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمورا غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة و غير مؤكدة ، و هذا ما يثير القلق و الخوف و من هنا يقاوم أفراد التغيير .

ج – العادات : يشعر الأفراد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة و العادات و التقاليد ، حيث توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف ، بحيث لا يصبح مضطرا للتفكير في مواقف جديدة و بطريقة جذرية ، بل يميل لأن يكون روتينيا و مبرمجا ، لذا يتجه الفرد لمقاومة التغيير في مواقف جديدة ناتجة عن التغيير .

- الخوف من المصالح المادية و المعنوية و النظر للتغيير بأنه سببا في فقد بعض الامتيازات و المكاسب .

- الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية بين الأفراد .

- **اختلاف التقسيمات :** تتولد مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد في المنظمات حول التقييم للتكاليف و الأرباح الناتجة عن التغيير المقترح و يكون هناك اختلاف في التقييم عند ما تساعد على دفع المسؤولين التحري و البحث عن كامل المعلومات و إعادة الحسابات و التحليلات ثم تتواجد التقسيمات و توقعات (2) .

2- كيفية التعامل □ مع أسباب □ قاو □ ة التغيير :

يمكن للأفراد المعنيين بإحداث التغيير التقليل من أسباب مقاومته من خلال عدة وسائل أهمها

2-1- تجنب المفاجآت و إحاطة الموظفين علما و بشكل □ سبق :

بما تتجه النية لإحداث من تغييرات و دواعي هذه التغييرات المقترحة يتم تفهم الأسباب ، و قطع خبر الإشاعات حول الموضوع ، و حتى يتوفر الاستعداد و يتم تقليل التغيير التنظيمي ، و يمكن إتباع أسلوب الاجتماعات و اللقاءات و المناقشة لتحقيق هذا الهدف .

– عبد الرحمان توفيق : التغيير ، إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2001 ، ص 95 .

2-2- ضرورة توفير حواجز لقبول التغيير : إشعار المستهدفين في المكاسب التي يمكن لها أن تحقق ، إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا و محققا لفوائد و مكاسب و ليس العكس ، إذ أن المقاومة طبيعة إذ كان في التغيير خسائر .

2-3 – الاستعانة بالقادة و رؤساء التنظيم غير الرسمية :

من أجل شرح التغيير و دواعيه و ما سيترتب عليه .

2-4 – إشراك العاملين في كافة مراحل التغيير □□□ كن :

فالإنسان بطبيعته يتقبل ما يستشار فيه من أمور و ما سيترك في التخطيط له .

2-5 – إيجاد رؤية □□ مستقبلية : يتم تعريف العاملين بها و إعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها ، فمن الضروري جدا أن تتبلور الأهداف المتوخاة، من التغيير على شكل رسالة تساعد على جهود التغيير التنظيمي يجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة و لا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للإتلاف الذي يقود التغيير المطلوبة في التنظيم و الهياكل لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة .

2-6 – العمل على تحقيق □□ كاسب □□ لموسسة على المدى القصير : و مكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها ، و تجميع المزايا و البناء عليها فمن المفروض أن النجاح يقود إلى النجاح ، و ذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم المكاسب المستهدفة إلى مراحل ، حتى يمكن للجميع أن يلاحظوا التقدم مما يشجع على استمرار التعاون ، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب ، لانجازات المهمة يمثل الحافز لهم و لغيرهم للعمل على تحقيق المستوى المطلوب ، و يتم إستعمار المصدقية لتحقيق المزيد من التغييرات بإتجاه الأهداف المتوخاة من طرف المنظمة ، و توضيح العلاقة بين متغيرات التي تتم و بين نجاح و تقدم المؤسسة . (1)

تاسعا : □□ راحل التغيير التنظيمي :

يعد التغيير التنظيمي ركيزة أساسية في العملية الإدارية منظمة من خلال رسم

التخطيط و البرامج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، لذلك بأن عملية التغيير

- التنظيمي تمر بعدة مراحل محددة و هي كالتالي :

(1) محمد قاسم الفريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2002 ، ص 262- 264 .

1 – نموذج كرت ليفن Kurt Leven

أ – مرحلة إذابة الجليد : و تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد و جماعات المنظمة ومن عاملين و أقسام و مدربين لضرورة الحاجة إلى التغيير ، و هي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل ، و هي إثارة لدافعيتهم للبحث عن الحلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم¹

ب – مرحلة التغيير أو التدخل : و في هذه المرحلة يقوم القائمون على التطوير بتحديد التغيير الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن ، و يقومون بتحديد ما يلي :

(1) – الأهداف أو الأشياء : المطلوب تغييرها و هي : الأفراد ، الجماعات ، هيكل التنظيم و الوظائف ، و أساليب العمل و الإجراءات .

(2) – أدوات و وسائل التغيير مثل : التدريب ، تكوين جماعات العمل ، تكوين لجان إنتاج المشاركة في الإدارة ، الإدارة بالأهداف ، تقليل العمالة ، تفعيل الاتصالات الإدارية .

(3) – طرق قيا □ النجاح في تطبيق وسائل التغيير ، تحسين الإنتاجية ، تحسين الرضا عن العمل .²

ج – مرحلة التجميد : إنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي ، و فيها يتم تثبيت ما أذيب و غير ، تصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم ، و هنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة .

كما يلاحظ التجميد يكسب التغيير صفة الثبات و الجمود و التوافق في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر و متجدد ، أي في كل مرة يأتي بالجديد ، و المقصود هنا بالتجديد هو ترسيخ كل شيء جديد يأتي به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة و ليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة³

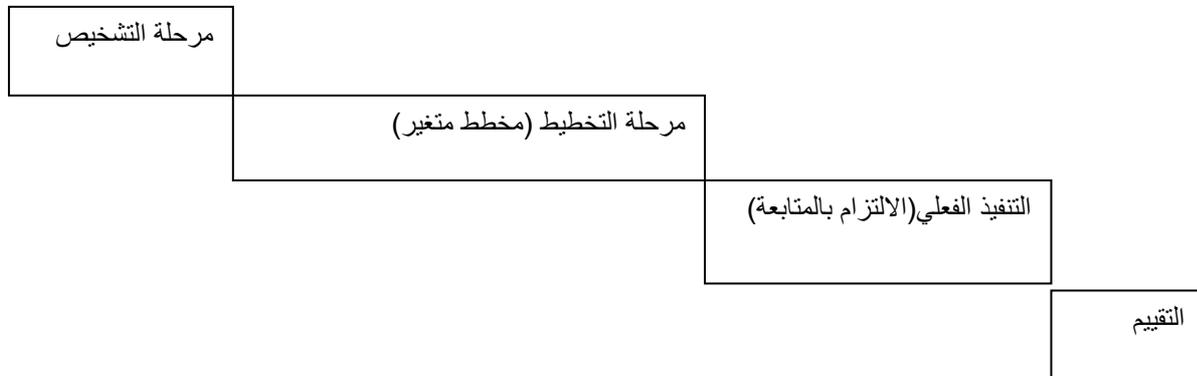
1 – أحمد ماهر : السلوك التنظيمي يدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003، ص 437.

2 – أحمد ماهر : إدارة التغيير ، ط1 ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص 38

3 – أمل مصطفى عصفور : قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة الحربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008.

- نموذج لورنس ولورنش LOURENCE: يقوم النموذج المعقد من لورنس ولورنش على وجود أربع مراحل أساسية للتغيير كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (2) يمثل نموذج لورنس ولورنش للتغيير:



" إذن تنطلق مرحلة التغيير حسب هذا النموذج من تشخيص الوضع الراهن تم التخطيط لتغيير، فجعله قيد التنفيذ، وأخيرا تغيير النتائج المحققة، وفيما يلي شرح لهذه الجوانب:

-مرحلة التشخيص: التي يتم من خلالها دراسة تحليلية لأوضاع المؤسسة ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى واقع علمي خلال مدة زمنية محددة، وأخيرا مرحلة التقييم والتي تمثل في مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص أسباب الانحرافات الحاصلة إن وجدت وتصحيحها التعود في شكل تغذية عكسية.

3-نموذج هلويكال وسولكوم HeLLige and sleKoM

"يوضح النموذج هلويكال وسولكوم تداخل واعتمادية المتغيرات الستة (الموارد البشرية الثقافية، التكنولوجية، الإستراتيجية والتصميم). كما هو موضح في الشكل رقم (02)، حيث أن التغيير في واحد منها يقود إلى تغييرات عديدة مع متغير أو متغيرات أخرى، فمثلا التغيير في الإستراتيجية يؤدي إلى التغيير في التصميم التنظيمي لغرض التكيف مع ذلك التغيير ومرن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية، أو التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين، كما أن هذه التغييرات تجري ضمن حدود ثقافة المنظمة والتي قد تعزز ذلك أو تقاومه.

إستراتيجيات التغيير التنظيمي

تعيش أغلب المنظمات اليوم في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وسبب هذه البيئة المتغيرة أوجب على القيادة الإدارية تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة هذه

التحديات البيئية من أجل ضمان نجاح التغيير والاستفادة من الفرص المتاحة من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي والحصة السوقية للمنظمة، وعليه يمكن استخدام الإستراتيجيات التالية:

1 - الإستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساساً □ عقلانية يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل، لا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

تقوم الإستراتيجية العقلانية التجريبية على أن الأفراد عقلانيون، وبالتالي سوف يقبلون التغيير شرط أن يحقق لهم مصالحهم الذاتية وينعكس عليهم بالإيجاب وأن يقدم لهم مزايا وفوائد، وعليه لا بد على المنظمة تبني برامج تكوينية وتدريبية من أجل كسب رضا العاملين وتجنب مقاومة هذا التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة:

تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة و إعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، و يدخل ضمن هذه الإستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة، فالحافز الرئيسي أمام التغيير حسب هذه الإستراتيجيات بل عدم إقناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون التغيير تهديدا لمصالح الأفراد أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومون ولا يقبلونه، فعلى مستوى الفرد يكون الشخص قيم واتجاهات وحاجات وقد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم.

وموافقة والنوعي والإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفه.

ترتكز إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة على التجارب والخبرة السابقة والتعلم والانفتاح بين الأفراد من أجل حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وبالتالي تطوير كفاءاتها، باعتبارهم يمثلون العنصر الرئيسي في المنظمة، وهذا قد يكون عائق أمام أحداث التغيير، وبالتالي تلجأ القيادة الإدارية إلى كسب ولاء العمال من خلال النوعية والإعلام وتنمية شبكة الاتصال معهم وتعريفهم بنوع هذا التغيير (1)

(1) عبا □ سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام ALMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي المختار عنابة كنموذج، شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير

3- إستراتيجية القوة القسرية:

يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغليب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير(1).

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الحالي:

تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير موصفي وبحاجة إلى تصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا، وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هنالك رضا بالحالة المستقرة ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل.

5- إستراتيجية التحليل الميداني:

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بما لإبطال مفعولها، بهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة(2).

عاشرا: نظريات التغيير التنظيمي

أولا : النظريات الكلاسيكية :

أ: - رحلة الفكر الكلاسيكي :

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

ركز تايلور على زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة و الفعالية ، حيث تعرف هذه النظرية بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة ، بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة و التجربة ، حيث تضمن مفاهيم عديدة منها .

1محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2004،ص35

2- محمد الصرفي:إدارة التغيير،دار الفكر الجامعي،ط1،الإسكندرية،2007،ص86.

التغيير الذي اعتبره تايلور تلك الزيادة الإنتاجية و استخدام الأسلوب العلمي و تبسيط الإجراءات و جعل بيئة العمل منظمة و مستقرة ، و كان يعتمد على القوة و الإكبار على التغيير المرغوب فيه .

- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول :

لقد ركز هنري فايول على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي و كذلك الإداري و من أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل علمي هي تقسيم العمل ، السلطة ، المسؤولية ، التوجيه ، المساواة بين الأفراد و تحقيق العدالة ، مما يعطي للأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة و خلق ما يعرف بروح الفريق ، مما يؤدي إلى أحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة .

ب : النظريات النيو كلاسيكية :

- □ دراسة العلاقات الإنسانية التون □ ايو :

لقد أظهر التون مايو أهمية الفرد العامل في الإدارة و المنظمات و أبرز دوره في الإنتاجية و أكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد و مفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري و الإجرائي .

أسلوب التدريب المخبري : ظهر في منتصف الأربعينيات ، و كان يعتمد على أسا □ وجود مجموعة من الأفراد العاملين ، و يترك لهم المجال للتفاعل و التعلم مع بعضهم البعض ، و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه

أسلوب البحث الجزئي :

و قد ركز على جماعة العمل و تشخيص المعلومات و القضايا ذات العلاقة بالمنظمة و استخدام المنهجية العلمية في حل المشكلات بأسلوب علمي خاص فيما يتعلق بعمليات الإنتاج و التخطيط و اتخاذ القرارات ، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة .

-□ دراسة لاتخاذ القرار :

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية و نبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها :

المتغيرات الهيكلية و السلوكية ، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح بتعامل مع البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيم

- أسلوب البحث الجزئي :

و قد ركز على جماعة العمل و تشخيص المعلومات و القضايا ذات العلاقة بالمنظمة و استخدام المنهجية العلمية في حل المشكلات بأسلوب علمي خاص فيما يتعلق بعمليات الإنتاج و التخطيط و اتخاذ القرارات ، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة .

- □ دراسة لاتخاذ القرار :

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية و نبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها : المتغيرات الهيكلية و السلوكية ، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح بتعامل مع البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيمات .

ج - النظريات الحديثة :

- المدخل التكاملي : بحث في ضرورة قضايا القوة و الصراع التنظيمي و التغيير في الجوانب التنظيمية ، و تعتمد العناصر الأساسية لهذه النظرية على دراسة و فهم القوانين و الأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية من خلال البيانات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز و القيادة و الاتصال و الرقابة و نظم المعلومات و المسؤوليات و كذلك السلطة ، و التركيز على دراسة المشكلات التي تواجه و تهدد حياة هذه المؤسسات ، و تؤدي إلى عدم نجاحها و عدم استمرارها .

تتمثل إسهامات هذه النظرية في تطوير مفاهيم التغيير التنظيمي في دراسة المؤسسة و تفاعلها مع البيئة و قدرتها على الاستمرار و تحقيق الأهداف المطلوبة كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال هذه المؤسسة و زوالها إما نتيجة لوجود عيوب في البيئة كنقص في الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي و السياسات الإدارية مثل : أنظمة للحوافز و القيادة الفعالة و العلاقات التنظيمية .

- المدخل الموقفي : يقوم على أساس □ أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية لا يمكن تطبيقها باستمرار مختلف الظروف و على أنواع المؤسسات و إنما يجب استخدام هذه المدار □ و النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة .

- إن ما قدمه المدخل يعتبر الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل و السلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية ، و هذا المدخل هو المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي .

- أسلوب الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف عملية مشتركة بين المدير و مرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف فالرئيس و المرؤو □ يشتركون في تصميم الأهداف سينفذها كل مرؤو □ مستقبلا ستتوقف على مدى نجاحه في تحقيق هذه الأهداف .

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف و توضيحها و كذلك البحث في تقييم الأداء و التحليل الكمي و حسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في الإدارة و التنظيم و في إدارة العمليات التشغيلية و استخدام البعد التكنولوجي ، و يرانا الباحثون أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التغيير التنظيمي .

- النظرية اليابانية :

- في كتابة نظرية ممارسات إدارية مشتركة في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وليام أوشي 1971 في ، حيث تؤكد هذه النظرية على ديمقراطية القيادة بالمشاركة الجماعية في صنع القرارات ، و على تهيئة مناخ عمل مستقر و ملائم لتنمية روح الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد ، و هي مفاهيم هامة في التطوير التنظيمي .

ترى هذه النظرية نظرية z أن المبادرة الأولى في الرغبة في إدخال التغيير تأتي في العادة من شخص رئيس يصل اهتمامه بالمؤسسة إلى درجة تجعله يكر □ الوقت و الجهد و يتحمل المخاطر في سبيل التغيير ، و يتم عملية التغيير من منظورة هذه النظرية كما حددها وليام أوشي بمراعاة الخصائص التالية .

- تفهم نوع التغيير و دور القائد في إحداثه .

- تحليل فلسفة المؤسسة .

- تحديد فلسفة الإدارة المطلوبة و إشراك رئيس المؤسسة في ذلك لعل ما تميز به مرحلة النظريات الحديثة هو التركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات ، و ذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي ، و مفهوم النظم و كذلك أهمية التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي و بالإضافة إلى تطور الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي .1

1- زيد منير عبوي :التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص176-177.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن التغيير التنظيمية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أصبحت المنظمة في موقف يفرض عليها التغيير في الأداء المستمر والقدرة على ابتكار أفكار وطرق جديدة من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليها لمواجهة التحديات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا وذلك من أجل التحقق بين مدى صدق الفرضيات ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة وكذلك فيما يتعلق بالمجال الجغرافي والبشري والزمني والمنهج المستخدم والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة ونوع الدراسة بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي تستعين بها في جميع المعلومات والبيانات كالاستمارة والملاحظة والسجلات والوثائق وكذا مجتمع البحث والعينة

أولاً : مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني : يقع المركب صوفاكت لصناعة الأغطية النسيجية بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت يبعد عنها حوالي 01 كلم و هو ما جعل موقعه استراتيجيا و حيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها و هو يتربع على مساحة عشر هكتار و ثلاث أرات و تبلغ المساحة المغطاة 503 هكتار أين توجد الورشات ، المخازن ، و المرافقة الاجتماعية و الإدارة .

تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء و ألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة و الذي يتعدى 650 ألف غطاء سنويا لكون المركب لا يعمل إلا بفوجين بدلا من ثلاث أفواج ، فيما يلي تقنية شاملة عن المؤسسة .

- التسمية : المركب الصناعي صوفاكت تيسمسيلت

- رأسمال اجتماعي عند الإنشاء 5000.000.000.00 دج قسم إلى 50.000 سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري 100.000.00 دج للسهم الواحدة مملوكة من طرف شركة التسيير المسهلات ، الصناعات التحويلية .

- المؤسسة الأم : الجزائرية للمنتوجات .

- تاريخ الإنتاج : 01-01-2012

-رقم التسجيل التجاري: 98B 07 002021

-رقم الضمان الاجتماعي 3832463057

- المساحة الكلية 15 هكتارات 03 ارات.

الطاقة الإنتاجية السنوية: 10.000.000 غطاء 200 طن من الخيط الخشن

1- المجال الزمني

لقد مرت دراستنا الميدانية بمؤسسة صناعية الأغذية النسيجية SOFact بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: قمنا بزيارة استطلاعية بمؤسسة إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل الترخيص لنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة حيث دامت هذه المرحلة 08 إلى 10 جانفي 2007

المرحلة الثانية: قمنا بالإطلاع على بعض الوثائق والسجلات من أجل أخذ المعلومات الهامة حول المؤسسة ومهامها وعدد عمالها. ودامت هذه المرحلة يوم واحد 29 مارس 2017
المرحلة الثالثة: وهي آخر مرحلة حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت بعض التعديلات ولقد تم استرجاع كل الاستمارات 58 استمارة ودامت هذه المرحلة 30 مارس إلى 02 أبريل 2017

- المجال البشري تضم المؤسسة للأغذية 244 عامل موزعون على ثلاثة أصناف مهمة تبعا للتقسيم المتبع بالمؤسسة
هذه الأصناف كالتالي:

1- **الصف الأول:** يمثل فئة الإطارات ويضم 26 إطار

2- **الصف الثاني:** يمثل أعوان التحكم ويضم 35 عون تحكم

3- **الصف الثالث:** وتمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم 63 أعوان تنفيذ

ثانيا: المنهج المستخدم:

يلعب دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر فهو يعبر عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية ضبط وتحقيق أهداف بحثه ولهذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي، فهو بالنسبة للعرض النظري لمتغيرات الدراسة مفاهيمها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها ثم تحليل البيانات التي تم جمعها ما الميدان.
هذا التحليل يساعد في فهم الواقع المدروس فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. (1).

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المصنع للأغذية النسيجية صوفاكت لولاية تسمسيلات واختلاف الفئات السوسيو مهنية التي ينتمون إليها (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ).
وإجمالي العدد الذي تحصلنا عليه حسب إحصائيات 2016 هو 224 عامل مفرعين كالتالي:

1 محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية أعداد البحوث الإجتماعية، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1985، ص79.

إطارات:26

عون التحكم:35

أعوان تنفيذ 163.

العينة وكيفية اختيارها :

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني باختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد مفرداتها 58 عامل من المجتمع الكلي الذي يشكل 224 عامل. ولقد كان الهدف الرئيسي من العينة الطيفية هو محاولة الإحاطة بالظاهرة من كل جوانبها من خلالها الحرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية.

- وبناء على هذا فقد اخترنا من هذه الوحدة التي تضم 224 عامل فكانت العينة تمثل 58 مبحوثا موزعين على الفئات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وتم اختيار العينة على النحو التالي

- عدد الفئة المهنية*100

على مجموع عدد الأفراد الكلي.

- حساب نسبة الإطارات (26 مفردة).

$$26/100 * 224 = 11,60\%$$

- حساب نسبة أعوان التحكم: (35 مفردة)

$$35/100 * 224 = 15,62\%$$

- حساب نسبة أعوان التنفيذ: (163 مفردة)

$$163/100 * 224 = 72,76\%$$

حساب عدد أفراد كل فئة مهنية.

عدد أفراد العينة * نسبة الفئة المهنية/100

النسبة 26%

$$224 * 26\% / 100 = 58,24 \leftarrow 58$$

$$\leftarrow 26 * 26\% / 100 = 07$$

$$\leftarrow 35 * 26\% / 100 = 09$$

$$\text{أعوان تنفيذ} \leftarrow 163 * 26 / 100 = 42$$

حساب عدد الإطارات

$$7 \text{ إطارات} = \frac{11,60 \times 58}{100}$$

حساب عدد أعوان التحكم

$$9 \text{ أعوان تحكم} = \frac{15.62 \times 58}{100}$$

حساب عدد أعوان التنفيذ

$$42 \text{ عون تنفيذ} = \frac{72.76 \times 58}{100}$$

رابعاً: خصائص العينة

المحور الاول : البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55%	32	ذكر
45%	26	انثي
100%	58	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (01) والذي يوضح متغير الجنس تبين

أن اكبر نسبة من فئة المبحوثين هي من فئة الذكور الذي يقدر عددهم 32% مفردة بنسبة

55 % مقارنة بنسبة الإناث اللواتي قدر عددهن ب 26% مفردة، وذلك بنسبة 45 % من

إجمالي العينة.

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي اكبر

الجدول رقم (02) يوضح توزيع الأفراد حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	20	34,48 %
من 25 سنة - 35 سنة	13	22,241 %
من 35 سنة . 45 سنة	15	25,86 %
من 45 سنة فأكثر	10	17,24 %
المجموع	58	100 %

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (02) و الذي يوضع لنا متغير السن حيث نلاحظ انه هناك تقارب نسبي في الأعمار وهي كالآتي:

- حيث نجد أن النسبة الأكبر الأفراد الذين تتراوح أعمارهم اقل من 25 سنة بنسبة 34,48 %
- ثم تأتي نسبة 25,86 % و الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة – 45 سنة
- ثم تأتي نسبة 22,41 % و الذين تتراوح أعمارهم من 25-35 سنة
- ثم تليها نسبة 17,24 % و الذين تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر.

الجدول رقم (03) :يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمي	02	3.44 %
ابتدائي	05	8.62 %
متوسط	15	25.86 %
ثانوي	25	43.10 %
جامعي	11	18.96 %
المجموع	58	100 %

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ، و المتعلقة بالمستوى التعليمي أن العمال هم من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 43،10% ثم يليه المستوى المتوسط بنسبة 25.86 % و ثم المستوى الجامعي بنسبة 18.96 % و في المقابل نجد المستوى الابتدائي بنسبة 8.62 %، فأما الأميين فكانت نسبتهم تقدر بـ 3.44 %.

و من خلال ذلك يتضح لنا أن المؤسسة تملك موارد بشرية ذات مستوى تعليمي جيد و مقبول ، و هذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة

الجدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	24	41،37 %
متزوج	32	55،17 %
مطلق	01	1،72 %
أرمل	01	1،72 %
مجموع	58	100 %

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04) و الذي يوضح الحالة المدنية أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث بلغ عددهم 32 بنسبة 55،17 % في حين بلغ عدد العزاب 24 بنسبة 41،37 % ، أما عدد المطلقين 01 بنسبة 1،72% و كذلك الأراامل بلغ عددهم 01 و ذلك بنسبة 1،72%.

الجدول رقم(05) يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	16.36%
5سنوات-09 سنوات	14	24.13%
10سنوات-14 سنة	14	24.13%
15 سنة فما فوق	15	25.86%
المجموع	58	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(06) أن 25.86% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون 15 عامل، وكذلك الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 سنة فما فوق.

في حين نسبة 24.13% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم 05 سنوات-09 سنوات ويمثلون 14 عامل. وكذلك الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنة فم فوق.

الجدول رقم(06) يوضح توزيع الأفراد حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
16.36%	09	إطار
21.18%	12	عون تحكم
63.79%	37	عون تنفيذ
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (06) أن هناك فروق واضح بين الأصناف المهنية للمبحوثين بحيث نجد أن نسبة 63.81% هم أعوان تنفيذ ونسبة 21.18% هم عون تحكم أما الإطارات فكانت نسبتهم أقل 16.63%. ومنه يمكن القول أن غالبية أفراد مجتمع البحث هم أعوان تنفيذ بنسبة 63.79%. ويكون ذلك راجع إلى أهمية التي يقدمونها للمؤسسة والتي هي بحاجة إليهم.

خامسا: أدوات جمع البيانات

1- الإستمارة: إعتدنا في دراستنا على الإستمارة كأداة أساسية في جميع البيانات وتعتبر الإستمارة "نموذج يضم مجموعة أسئلة أو موقف ويتم تطبيق الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد (1) وقد تم إعداد الإستمارة على النحو التالي:

- بناء الإستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل تعديلها وتصحيحها
- إجراء دراسة إستطلاعية من أجل إختبار صحة الإستمارة وتعديلها.
- توزيع الإستمارة على أفراد مجتمع البحث لجميع البيانات اللازمة.
- تضمنت الإستمارة 28سؤالا موزعة على أربع محاور أساسية هي:

المحور الأول: يضم (06) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين (السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: يضم (07) أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى للدراسة يساهم التخطيط الإستراتيجي في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة لخارجية.

المحور الثالث: يضم (09) أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية للدراسة يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

المحور الرابع: يضم (06) أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة للحوافز دور في تغيير سلوكيات العاملين.

الملاحظة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها. ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية. إنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية (2) وقد مكنتنا الملاحظة السطحية من النقاط التالية:

الإطلاع ومعرفة الأشياء على حقيقتها وذلك بدون تحسيس المبحوثين بأنهم مراقبون.

جمع المعلومات والأشياء المهمة حول الموضوع وذلك من خلال الملاحظة.

كما لاحظنا أن المؤسسة الصناعية للأغطية تولي أهمية كبيرة للنظافة وذلك بغية توفير بيئة مريحة .

وقد توجهت ملاحظتنا إلى تصرفات العمال والإطارات في المؤسسة بالإضافة إلى الظروف التنظيمية المتعلقة في تقسيم المهام للعاملين وتنظيم سلسلة الإنتاج وغيرها.

خلاصة: من خلال ما تم عرضه من تصورات منهجية حول دراستنا من مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ولعينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

ساهمت هذه التصورات المنهجية في التعريف بموضوعنا وتحديد المتطلبات العلمية للدراسة كون هذه الخطوة المعتمد علميا ومنهجيا لدى مختلف الباحثين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق المرجوة تحقيقها.

1- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي للبحوث الاجتماعية والإنسانية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص173.

2- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص131.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

تمهيد: في هذا الفصل سنحاول التطرق الى عرض تحليل ومناقشة النتائج بالاضافة الي تقديم بعض التوصيات والتوجيهات.

1- عرض نتائج الفرضية الأولى تنص على : يساهم التخطيط في تطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية .
الجدول رقم (07) :يمثل يوضح الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات
60,34%	35	طويلة المدى
34,48%	20	متوسطة المدى
5,17%	03	قصيرة المدى
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) و المتعلق بنوع التخطيط المتبع نلاحظ أن:

- نسبة 60,34% إجمالي مجتمع البحث أجابو بطويلة المدى.
- نسبة 34,48% من إجمالي مجتمع البحث أجابو بمتوسطة المدى.
- نسبة 5,17% من إجمالي مجتمع البحث أجابو قصيرة المدى.

تبين لنا النتائج بأن هناك اختلاف بين آراء العمال حول نوعية التخطيط المتبع في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى موقع بعض العمال في الهرم ،أو المستوى التعليمي و جهلهم و عدم فهمهم أبدا لمفهوم الإستراتيجية ،و لكن الأغلبية منهم صرحوا أن نوع الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة هي إستراتيجية طويلة المدى ،وهذا يمكنها من الوصول إلى غاياتها و تحقيق أهدافها ،في ظل الموارد و الإمكانيات التي تتمتع بها،من خلال ذلك يكون لديها نظرة مستقبلية حول ما سيوجهها في المستقبل سواء كان في المحيط الخارجي أو الداخلي .

الجدول رقم (08): يوضح كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	التكرار إتخاذ القرارات في المؤسسة بمشاركة العمال
51,72%	30	من طرف المسؤولين المباشرين
22,41%	13	من طرف مسؤولي الإدارة العليا
25,86%	15	المجموع
100%	58	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) و الذي يمثل اتخاذ القرارات في المؤسسة نلاحظ أن:

51,72% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنها تتم بمشاركة العمال.

و 25,86% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنها تتم من طرف مسؤولي الإدارة العليا.

و نسبة 22,41% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنها تتم من طرف المسؤولين المباشرين .

و من خلال هذه النتائج الواردة أعلاه نستنتج أكثرية العمال صرحوا بأن اتخاذ القرار يتم بمشاركة العمال و هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعمال في اشراكهم في اتخاذ قراراتها فهي تدرك مدى أهمية المورد البشري في تحقيق أهدافها و غاياتها المسطرة

الجدول رقم (09) : يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتبع نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط .

النسبة المئوية	التكرارات	التكرار وجود رقابة عند وضع الخطط
65,51%	38	نعم
34,48%	28	لا
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) و الذي يمثل ما إذا كانت المؤسسة تتبع نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط نلاحظ أن :

- 65,51% من إجمالي مجتمع البحث صرحوا بوجود نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط.

- 34,48% من إجمالي مجتمع البحث صرحوا بعدم وجود نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط.

- من خلال النتائج أعلاه ، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بوجود نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط و يمكن تفسير ذلك إلى أن أي إدارة من الإدارات توجد فيها رقابة و يقع على عاتقها تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية ، حيث يقع من خلالها على مدى فاعلية هذا النظام فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي تسمح بالكشف عن المشاكل و العوائق و هذا ما جاءت به نظرية الإدارات العلمية " لالتون مايو" حيث ترى بأن العامل يجب أن يراقب من طرف المسؤول المباشر و يجب أن يعاقب إذا أخطأ و بالتالي الشعور بالمسؤولية .

الجدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرارات	التكرارات	تحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف
%75.85	%15.15	09	تحقيق الخبرة التنافسية	نعم
	%17.24	10	مواجهة التهديدات	
	%43.10	25	التحكم في السوق	
%24.13		14	لا	
%100		58	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) والذي يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة نلاحظ أن:

75.85% يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة

- 43.10% أرجعوا ذلك من أجل التحكم في السوق.

- 17.10% أرجعوا ذلك من أجل مواجهة التهديدات

- 15.51% أرجعوا ذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

في حين نسبة 24.13% أجابوا بلا بعدم قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن معظم أفراد عينة البحث يصرحون بأن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة وحسب تصريح العمال وذلك من أجل التحكم في السوق. وبالتالي فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق التكيف مع بيئتها الخارجية مما يساهم في تحقيق أهدافها على جميع لمستويات والأصعدة.

الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل الفرص والتهديدات.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		التكرارات	
								الوضعية المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%46.54	27	%34.48	20	%8.62	5	%3.44	02	قيام المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات	
								إستثمار الطاقات البشرية	
								حسن تصميم الوظائف	
								وضوح خطة العمل	
%18.88	11	%12	07	%3.44	2	%3.44	2	لا	
%22.4	13	%17.24	10	%1.72	1	%3.44	2	لا	
%12.06	7	%8.62	5	%1.72	1	%1.72	1	لا	
%100	58	%72.34	42	%15.5	9	%12.04	07	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بقيام المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات نلاحظ أن:

87.82% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابو بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتحليل الفرص والتهديدات.

حيث أن نسبة 46.54% من أفراد العينة أرجعو ذلك إلى إستثمار الطاقات البشرية ونسبة 18.88% من أفراد العينة أرجعو ذلك إلى حسن تصميم الوظائف.

ونسبة 22.04% من أفراد عينة البحث أرجعو ذلك إلى وضوح خطة العمل

بينما نسبة 12.06% أجابو بلا أي عدم قيام المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات.

ويمكن تفسير ذلك بأن الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتحليل الفرص والتهديدات هم الذين لديهم إطلاع على كيفية تسيير العمل وتحليل الفرص والتهديدات كالإطارات وأعوان التحكم. وهذا ما تؤكد عليه دراسة "TRIST و E MERY إمري وتريست التي تقسم البيئة إلى عدة أقسام (بيئة هادئة، بيئة مضطربة، بيئة قلقة).

كما تؤكد أن المؤسسة إذ لم تستغل الفرص وتتجنب تهديدات البيئة تصبح هذه المؤسسة غير متكيفة مع بيئتها مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها على جميع الأصعدة والمستويات.

الجدول رقم (12) يمثل ما إذا كان مدير إدارة الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات
06,34%	35	نعم
39,65%	23	لا
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) و المتعلق ما إذا كان مدير إدارة الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة نلاحظ أن : 60,34% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم

39,65% من أفراد عينة البحث أجابوا بلا أي عدم امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المؤسسة .

و من خلال هذا نستنتج أن غالبية مجتمع البحث صرحوا بأن مدير إدارة الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يسعى لإيصالها لجميع المعنيين ، و من خلال هذا نستنتج أن العمال يملكون تصورا عن الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و هذا ما بين لنا أن المؤسسة تتبع إستراتيجية واضحة في جميع أذهان موارد البشرية و هذا ما يسهل لها بالقيام بمهامها .

الجدول رقم (13) يوضح الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها بما يتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		الوضعية المهنية الإستراتيجية التي تتبعها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39,64%	23	20,68%	12	10,34%	6	8,62%	5	نعم
60,33%	35	51,72%	30	5,17%	3	3,44%	2	لا
100%	58	72,4%	42	15,51%	9	12,06%	7	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) و الذي يمثل ما إذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم و ظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا .

- نسبة 60,33% من أفراد عينة البحث أجابوا بلا، بعدم إتباع المؤسسة إستراتيجية مناسبة تتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا.
- نسبة 51,72% من أعوان التنفيذ أجابوا بلا.
- نسبة 5,17% من أعوان تحكم أجابوا بلا.
- نسبة 3,44% من إطارات أجابوا بلا

في حين نسبة 39,64% أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تتبع إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا .

- من خلال هذه النتائج نستنتج أن الذين صرحوا بعدم إتباع المؤسسة إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا هم أعوان التنفيذ و قد يكون ذلك راجع إلى موقعهم في الهرم الإداري و عدم تمكنهم من الإطلاع على القرارات و الخطط التي تتبعها المؤسسة فهم يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم فقط . لهذا فليس لديهم أدنى فكرة عن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة .

المحور الثاني :

الفرضية الثانية و التي تنص على يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية :

الجدول رقم (14) : و الذي يوضح ما إذا تلقى العامل تدريباً عند إحقاقه بالمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		تلقي العامل تدريباً عند إحقاقه بالمؤسسة
60,34%	35	نعم
39,65%	23	لا
100%	85	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) و المتعلقة بما إذا تلقى العامل تدريباً عند إحقاقه بالمؤسسة نلاحظ أن :

- نسبة 60,34% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم ، أي عند إحقاقهم بالمؤسسة تلقوا تدريباً .
 - نسبة 39,65% من أفراد عينة البحث أجابوا بلا أي عدم تلقيهم تدريباً عند إحقاقهم بالمؤسسة .
- و بالتالي يمكن تفسير ذلك أن أغلبية البحث تلقوا تدريباً عند إحقاقهم بالمؤسسة . وبالتالي فإن المؤسسة تدرك أهمية تدريب مواردها البشرية . فالتدريب المستمر للموارد البشرية يجعلها تواكب و تسير التطورات التقنية و العلمية التي تحدث في مختلف المجالات و بالتالي تنمية و تطوير قدراتها و مهاراتها خاصة الذهنية و الفكرية لها لكي تستمر في الإبداع و الابتكار هذا مما يساهم في رفع كفاءتها الإنتاجية نوعاً و كما .

الجدول رقم (15) : و الذي يوضح ما إذا كان التدريب يتماشى والإحتياجات المهنية للعامل.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار التدريب والإحتياجات المهنية
61,72%	30	نعم
48,27%	28	لا
100%	58	المجموع

-من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) والذي يتمثل في ما إذا كان التدريب الذي تلقاه العامل يتماشى و احتياجاته المهنية

-حيث نلاحظ أن :61,72% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم ، بأن التدريب يتماشى مع احتياجاتهم المهنية

- في حين نسبة 48,27% من أفراد عينة البحث أجابوا بلا

و من خلال هذا نلاحظ أن نسب متقاربة بعض الشيء ،فالذين أجابوا بأن التدريب يتماشى مع احتياجاتهم المهنية بنسبة 61,72%ومنه يمكن القول بأن هذا ما يعرف بإستراتيجية التعلم الفردي مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة حيث تهتم هذه المؤسسة بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية للضرورة لتحسين الأداء و تطوير ه ثم صياغة الأنشطة و الفعاليات بما يتماشى مع مؤهلات و قدرات الموارد البشرية ، وهذا ما يساهم في رفع كفاءتها الإنتاجية.

الجدول رقم(16) يوضح نوع التدريب المستفاد منه:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار نوع التدريب المستفاد منه
34,48%	20	أكاديمي
39,65%	23	تخصصي
25,86%	15	ترقوي
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) و المتعلقة بنوع التدريب الذي استفاد منه العمال نلاحظ أن: 39,65% من أفراد عينة البحث تلقوا تدريب تخصصي و 34,48% تلقوا تدريباً أكاديمي 25,86% تلقوا تدريباً ترقوي.

و من خلال هذا يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة قد استفادوا من تدريب تخصصي فهم يؤكدون علي أن النوع من التدريب يعد أنسب طريقة لتدريب الجيد باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب تدريب عضلي على الأجهزة و الآلات النسيجية للأغطية فتلقينهم لهذه النوع من التدريب يحميهم أولاً و يمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التدريب و كفاءتهم بالتالي هذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة أما بالنسبة للتدريب الأكاديمي و الترقوي فهو موجه لفئة الإطارات و أعوان التحكم.

الجدول رقم (17) يوضح ما إن كان العامل يعمل في نفس الاختصاص الذي تلقى فيه التدريب

المجموع		اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		الإطارات		التكرار العمل في نفس الإختصاص الذي تم فيه التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56,89%	33	37,93%	22	10,34%	6	8,62%	5	نعم
53,09%	25	34,48%	20	15,17%	3	3,41%	2	لا
100%	58	72,41%	42	15,51%	09	12,06%	7	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (17) المتعلق ما إن كان العمل يعمل في نفس الاختصاص الذي تم فيه التدريب نلاحظ ان : نسبة 56,89% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم منهم 37,93% من عون التنفيذ صرحوا بانهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تم فيه التدريب.

15,17% هم عون تحكم.

10,34% هم إطارات .

في حين نسبة 53,09% من أفراد العينة البحث أجابوا بلا ،أي عدم العمل في نفس الاختصاص الذي تلقوا فيه التدريب.

من خلال النتائج نلاحظ أن النسب متقاربة ،أما بالنسبة للذين صرحوا بأنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تم فيه التدريب هم أعوان التنفيذ وكذلك الإطارات وأعوان التحكم ، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل و نوع التدريب الذي خضع له العامل ، وخاصة أن نشاط المؤسسة يستوجب ضرورة تدريب العامل على مهنته أو الاختصاص الذي يعمل فيه لأن نوع العمل يتطلب الإتقان والدقة في الانجاز.

الجدول رقم (18): يوضح المستوى المهني والمعرفي للعامل بعد التدريب

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب
31,03%	18	أكثر فعالية
43,10%	25	في تحسن
25,86%	15	لا يقدم أي إضافة
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بالمستوى المهني والمعرفي بعد التدريب

نلاحظ أن: 43,10% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن مستواهم المهني والمعرفي أصبح بعد التدريب في تحسن، أما 31,03% من أفراد عينة البحث صرحوا بان مستواهم المهني والمعرفي أصبح بعد التدريب أكثر فعالية، و25,86% من أفراد عينة البحث صرحوا بان التدريب لم يقدم لهم أي إضافة لمستواهم المهني والمعرفي.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بان مستواهم بعد التدريب أصبح في تحسن وبالتالي فان مؤسسة صوفاكت تتخذ إستراتيجية التدريب في تنمية مواردها البشرية من اجل الوصول إلي الغايات الأهداف المسطرة المخطط لها مسبقا وبالتالي فهي تدرك بان تدريب مواردها يدفع بها إلي تطوير وتحسين قدراتها علي الزيادة في لإنتاج ورفع من كفاءتها.

أما بالنسبة للأفراد العينة الذين صرحوا بان التدريب لم يقدم أي إضافة فقد يعود هذا إلي رغبة العامل في التدريب أما بعض العمال حسب أقوالهم أن طريقة التدريب لم تكن جيدة وان فترة التدريب كانت قصيرة، ولهذا لم يستفيدوا من التدريب

الجدول رقم (19): يوضح بمدى إهتمام المؤسسة بمجال التدريب

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الاطارات		المستوى الوظيفي فائدة الإهتمام بالتدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%8,6	5	%3,44	2	%3,44	2	%1,72	1	ابتكار طرق جديدة
%32,75	19	%17,24	10	%8,62	5	%6,89	4	التقليل من التكلفة
%25,86	15	%25,86	15	%00	00	%00	00	زيادة مهارات العامل
%32,74	19	%25,86	15	%3,44	2	%3,44	2	تحسين النوعية
%100	58	%72,4	42	%15,5	09	%2,05	07	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19): والذي يتعلق بفائدة الإهتمام بمجال التدريب في المؤسسة نلاحظ أن:

32,75% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن فائدة الإهتمام بمجال التدريب في المؤسسة هي من أجل التقليل من التكلفة وكذلك تحسين النوعية.

أما نسبة 25,86% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن فائدة الإهتمام بمجال التدريب في المؤسسة هي زيادة مهارات العامل.

في حين 8,6% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن فائدة الإهتمام بمجال التدريب هو من أجل ابتكار طرق جديدة.

ومن خلال النتائج نستنتج أن فائدة المؤسسة من التدريب هي من أجل التقليل من التكلفة وتحسين نوعية إنتاجها وهذا ما يساهم في الرفع من كفاءة إنتاجها وبالتالي هذا ما يسمح لها من فرض نفسها على المؤسسات المنافسة لها.

الجدول رقم (20) يوضح ما إذا كانت المؤسسة تلجأ إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للعامل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات لجوء لمؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية
43,10%	25	رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها
13,79%	08	وجود فجوة بين الأهداف المسطرة ،النتائج المحققة
43,10%	25	تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) و المتعلقة بلجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للعامل نلاحظ أن:

43,10% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للعامل هي من أجل رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها كذلك تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة .و نسبة 10,79% يصرحوا بأن لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للعامل هي وجود بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن لجوء المؤسسة لتحديد الإحتياجات التدريبية للعامل هي من أجل رغبتها في تنمية كفاءتها لأنها تدرك مدى أهمية تنمية كفاءتها مواردها البشرية في رفع كفاءتها الإنتاجية ،و كذلك تلجأ للإحتياجات التدريبية بسب تدني نوعية الخدمات التي تقدمها إلى زبائنها .لذلك فهي تعتمد على إستراتيجية التدريب في السيطرة على فجوتها و تحسين منتجاتها

الجدول رقم (21): و يوضح نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل.

النسبة المئوية		التكرارات	التكرارات	نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل
%79,03	%65,55	27	عدم وجود مدرب كفاء	نعم
	%32,75	19	عدم وجود و سائل تكنولوجية متطورة	لا
%20,68		12		لا
%100		58		المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21) و الذي يمثل نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل. نلاحظ أن:

نسبة 79,03 % من أفراد عينه البحث يؤكدون على أن نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل . و على حسب ما يرونه الأغلبية من المبحوثين نجد أن نسبة 20,68% من المبحوثين يرجعون ذلك إلى عدم وجود و سائل تكنولوجية متطورة.

نسبة 20,68% من المبحوثين لا يرون أن نقص الكفاية راجع إلى نقص مهارات العامل و من خلال النتائج نستنتج أن الأغلبية من المبحوثين ارجعوا نقص الكفاية إلى عدم وجود مدرب كفاء و عدم وجود و سائل تكنولوجيا متطورة . عدم توجيههم من خلال المدرب ، و عدم اعتماد المؤسسة على خبراء لديهم خبرة في مجال التدريب ، و عدم توفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية متطورة تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية .

الجدول رقم (22): يوضح أهمية التدريب بالنسبة للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات أهمية التدريب بالنسبة للعامل
60,34%	35	تحسين وتطوير الإنتاج للمؤسسة
39,65%	23	إكتساب مهارات جديدة
100%	58	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول الرقم (22) والمتعلقة بأهمية التدريب حسب رأي العامل نلاحظ أن:

- نسبة 60,34% من أفراد عينة البحث يقرون بأن أهمية التدريب تكمن في تحسين وتطوير الإنتاج .
- نسبة 39,65% من أفراد عينة البحث يقرون بأن أهمية التدريب تكمن في اكتساب مهارات العامل.

و يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن أهمية التدريب في المؤسسة حسب ما أقربه أغلبية المبحوثين يؤدي إلي تحسين وتطوير الإنتاج للمؤسسة ، وهذا ما يساهم في ضمان الاستقرار والاستمرار للمؤسسة في ظل المنافسة .

المحور الرابع : الحوافز و تغيير سلوكيات العاملين.

الجدول رقم (23) يوضح ما إذا كانت المؤسسة تمنح حوافز للعمال

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
			نعم	لا
%58,61	%18,96	11	مادية	
	%37,93	22	معنوية	
	%1,72	01	كلاهما معا	
%100	%41,37	24	لا	
			المجموع	

-نلاحظ من خلال الجدول ،أن نسبة 58,61 % من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم . حيث أن نسبة %37,93 صرحوا بأن المؤسسة تمنح الحوافز المعنوية للعمال .في حين نسبة %18,96 صرحوا بأن المؤسسة تمنح الحوافز المادية .أما الذين صرحوا بأن المؤسسة تمنح الحوافز المادية المعنوية كانت نسبتهم %1,72

أما نسبة %41,37 من أفراد عينة البحث أجابوا بلا أي عدم منح المؤسسة حوافز للعمال.

- و من خلال النتائج الواردة في جدول أعلاه نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن المؤسسة تمنح للعمال حوافز ،و بالتالي فان المؤسسة تدرك مدى أهمية الحوافز و الدور الذي تلعبه في دفع العامل إلى العمل أكثر و اتقانه .و حسب تصريح مدير إدارة الموارد البشرية بأن الحوافز نستخدمها كإستراتيجية لإرضاء العامل و التحكم في سلوكيه،لكي يقدم كل ما لديهم من قدرات و مهارات

الجدول رقم (24): يوضح الأساس الذي تقدم عليه الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الأساس الذي تقدم عليه الحوافز
43,10%	25	على أساس السلوك
51,72%	30	على أساس الزيادة في الإنتاج
5,17%	03	على أساس ما يبذله العامل من جهد
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (24) و المتعلقة بالأساس الذي تقدم عليها

الحوافز في المؤسسة نلاحظ أن :

- 51,72% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الأساس الذي تقدم عليه الحوافز هو على أساس الزيادة في الإنتاج .
- 43,10% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الأساس الذي تقدم عليه الحوافز هو على أساس السلوك في حين نسبة 5,17% من أفراد عينة البحث اقرروا بان الأساس الذي تقدم عليه الحوافز هو على أساس ما يبذله العامل من جهد .

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبتين 51% و 43% متقاربة و عليه فأن المؤسسة تقدم الحوافز على أساس الزيادة في الإنتاج و ذلك على أساس السلوك و بالتالي فإن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على تقديم الحوافز من أجل زيادة إنتاجها وتغيير سلوكيات عاملها وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرار.

الجدول رقم (25): يوضح نوع الحوافز التي يفضلها العامل.

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الحوافز التي يفضلها العامل
60,34%	35	مادية
13,79%	8	معنوية
25,86%	15	كلاهما معا
100%	58	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25): والذي يمثل نوع الحوافز التي يفضلها العامل نلاحظ أن:

60,34 % من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يفضلون الحوافز المادية

25,86 % من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يفضلون كلاهما معا.

13,79% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يفضلون الحوافز المعنوية.

و من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن غالبية المبحوثين يفضلون الحوافز المادية ،و هذا من أجل إشباع رغباتهم و حاجاتهم الاجتماعية ،و حسب تصريح بعض العمال أنهم يفضلون الحوافز المادية وهذا نظرا لغلاء المعيشة.

الجدول رقم(26):يوضح مدى مساهمة الحوافز والتشجيعات في دفع العامل للعمل أكثر.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس مدى مساهمة الحوافز في دفع العامل للعمل أكثر
%	ك	%	ك	%	ك	
%60.34	35	%25.86	15	%34.48	20	نعم
%39.64	23	%18.96	11	%20.68	26	لا
%100	58	%44.82	26	%55.16	32	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(26) والمتعلق بمدى مساهمة الحوافز والتشجيعات في دفع العامل للعمل أكثر نلاحظ أن:

- نسبة 60.34 % من أفراد العينة أجابوا بنعم
- منهم 34.48 % تمثل الذكور.
- نسبة 25.86 % تمثل الإناث.
- بينما نسبة 39.64 % من أفراد عينة البحث أجابوا بلا.
- نسبة 20.68% تمثل الذكور.
- نسبة 18.96% تمثل الإناث.

يتضح من خلال ذلك أن غالبية المبحوثين أقرروا بأن الحوافز و التشجيعات تدفع بالعامل للعمل أكثر، وذلك من خلال تحريك طاقات ورغبات العمال للعمل أكثر وكذلك رغبتهم في تحسين وضعهم المعيشي وذلك ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ، ومنه نستنتج أن للحوافز و تشجيعات دور فعال في زيادة دافعيتهم للإنجاز والإبداع والالتزام، مما يضمن البقاء للمؤسسة واستمرارها.

الجدول رقم(27) والذي يوضح في ما إذا كان التحفيز يجعل العامل ملتزما اتجاه مؤسسته:

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17):والذي يمثل في ما إذا كان التحفيز يجعل العامل ملتزما اتجاه مؤسسته.

المجموع		أنثى		ذكر		التكرار التحفيز يجعلك ملتزما إتجاه مؤسستك
%	ك	%	ك	%	ك	
%58.61	34	%27.58	16	%31.03	18	نعم
%41.37	24	%17.24	10	%24.13	14	لا
%100	58	%44.82	26	%55.16	32	المجموع

حيث نلاحظ أن:نسبة 58،61% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم أي بأن التحفيز يجعلهم ملتزمين اتجاه مؤسستهم.

- حيث نسبة 31،03% هم من فئة الذكور .

- نسبة 27،58% من فئة الإناث

بينما نسبة 41،37 من أفراد عينة البحث أجابوا بلا حيث صرحوا بان التحفيز لايجعلهم ملتزمين اتجاه مؤسستهم.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث صرحوا بان التحفيز يجعلهم ملتزمين اتجاه مؤسستهم،وهذا ما يبين لنا بأن للتحفيز دور في تغيير سلوكيات العاملين وذلك من خلال إعطاء كل ما لديهم من قدرات فكرية ومهارات جسدية

الجدول رقم 28: يوضح ما إذا كان العامل تحصل على مكافأة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	التكرارات	
81,02%	34,48%	20	نعم	تبدل جهد أكبر
	25,86%	15	لا	ملتزما بعملك
	20,68%	12	لا	تملك مهارات أخرى
18,96%		11	لا	
100%		58	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) و الذي يمثل الحصول على مكافأة من طرف

المؤسسة نلاحظ أن:

نسبة 81,02% من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم أي الحصول على مكافأة من طرف المؤسسة .

نسبة 34,48% من أفراد عينة البحث لأنهم يبذلون جهد أكبر.

و نسبة 25,86% لأنهم ملتزمون بعملهم .

و نسبة 20,68% من أفراد عينة البحث لأنهم يملكون مهارات أخرى.

في حين نجد نسبة 18,96%، أجابوا بلا ،عدم الحصول على مكافأة من طرف المؤسسة .

و منه نستنتج أن غالبية المبحوثين حصلوا على مكافأة من طرف المؤسسة و كانت

على أساس

ما يبذله العامل من جهد ،مما يدل على أن المؤسسة تركز على الجهد باعتبار المقياس الذي

يعبر عن مدى

رغبة العامل في العمل و التزامه أو العكس الإهمال و لا مبالاة و التسبيب

ثانياً: نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

نتائج الفرضية الأولى :

بالرجوع إلى الشواهد الكمية المتعلقة بأسئلة الفرضية الجزئية الأولى اتضح أن:

60% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن نوع التخطيط المتبع طويل المدى.

51،65% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تتبع نظام رسمي للرقابة عند وضع الخطط.

82،87% من مجموع أفراد العينة البحث يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحليل الفرص و التهديدات

85،75 % من أفراد العينة البحث اقرروا بأن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة

34،60% من أفراد العينة اقرروا بأن مدير إدارة الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يسعى لإيصالها لجميع المعنيين

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية" ثبت صدقها الميداني

نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية يتضح ان:

34،60% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تلقوا تدريباً عند التحاقهم بالمؤسسة

72،61% من أفراد العينة بأن التدريب يتماشى والاحتياجات المهنية

89،56% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقوا فيه التدريب

34،60% من أفراد العينة صرحوا بأن أهمية التدريب تمكن في تحسين تطوير الإنتاج للمؤسسة

43% من أفراد العينة صرحوا بأن مستواهم المهني أصبح بعد التدريب في تحسن

20،43% من أفراد العينة البحث صرحوا بأن فائدة الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة هو من أجل التقليل من التكلفة

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يؤدي التدريب الى رفع الكفاءة الإنتاجية" ثبت صدقها الإمبريقي

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة يتضح أن:

- 61، 58% من أفراد عينة البحث اقرروا بان المؤسسة تمنح حوافز للعمال
 - 72، 51% من أفراد عينة البحث اقرروا بان الأساس الذي تقدم عليه الحوافز هو على أساس الزيادة في الإنتاج
 - 34، 60% من أفراد عينة البحث صرحوا بان نوع الحوافز التي يفضلها العامل هي الحوافز المادية.
 - 34، 60% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن الحوافز والتشجيعات تساهم في دفع العامل للعمل أكثر.
 - 61، 58% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن التحفيز يجعلك ملتزما اتجاه مؤسستك .
 - 81% من أفراد عينة البحث صرحوا بحصولهم على مكافأة من طرف المؤسسة.
- ومن خلال ما تم تقديمه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " للحوافز دور في تغيير سلوكيات العاملين ثبت صدقها الميداني.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالث ثبت صدقها الإمبريقي والتي مفدها:

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية.
 - يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
 - للحوافز دور في تغيير سلوكيات العاملين.
- إضافة إلى إتفاق بعض نتائج دراستنا بعض الدراسات السابقة نسبيا يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها.
- تساهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفعيل التغيير التنظيمي ثبت صدقها إمبريقي .

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج العامة والجزئية والتي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفي هذا الإطار يتضح أن:

1- دراسة بن دريد منير تتشابه مع نتائج دراستنا من خلال استناد إدارة الموارد البشرية في رسم وتنفيذ إستراتيجياتها على الخطط والأساليب العلمية الواضحة والمدرسة تأخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها كما أنها تؤكد على أنه إذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها لا بد من وجود إستراتيجيات واضحة لتنمية نشاطها وأبرز أولوياتها.

2- دراسة حسين برقي قد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسة في أنها توصلت إلى أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعتها من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة واكتساب تميز مستمر لا يكون إلا من خلال تكييفها مع تغييرات تطرأ عليها وعلى المؤسسة وضع استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية لكي تستطيع أن تطبق ناجح، إدارة الجودة الشاملة وحتى يدوم بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

3- وفي المقابل اختلفت نتائج دراستنا مع الدراسات الأخرى (دراسة بن فالج عبد الله البلوى، دراسة بو شمالة أحمد).

يرجع الاختلاف والتباين في النتائج إلى الاختلاف في نوع العينة المعتمدة وخصائصها وكذلك الاختلاف في الأبعاد الزمنية والمكانية اثر على الاختلاف في النتائج كما اتفقت كل الدراسات السابقة مع دراستنا الراهنة من خلال استخدام نفس المنهج وأدوات جمع البيانات وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى النقاط الأساسية بأنه تم استخدام هذه الدراسة لتوجيه وضبط الإشكالية البحثية والاطلاع الكافي على الموضوع وبناءا عليه تبقى كل هذه الدراسات تكتسي أهمية بالغة في جميع مراحل البحث.

رابعاً: التوصيات والاقتراحات:

فبعد دراستنا الميدانية لموضوع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسة مؤسسة الصناعية للأغذية صوفاكت بتسميلت والتطرق لدورها في تفعيل التغيير التنظيمي حاولت تقديم بعض الاقتراحات وهي كالتالي :

- 1- ينبغي على الإدارة العليا انتهاج إستراتيجية معينة من أجل الاهتمام بالموارد البشرية.
- 2- على المؤسسة صوفاكت مراعاة أو جعل المورد البشري على إطلاع ودراية تامة بما يحدث داخل المؤسسة.
- 3- الاعتماد على الحوافز المختلفة من أجل الالتزام في العمل.
- 4- التدريب ضروري في تكوين الفرد،فذلك من شأنه دفع العامل للبدل والعتاء وإحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة وهذا ما يساهم في الرفع من كفاءتها الإنتاجية.
- 5- برمجة دورات تدريبية وتكوينية جديدة من أجل زيادة كفاءة العمال وكذلك مواكبة تكنولوجيا المعلومات الجديدة.
- 6- على مؤسسة صوفاكت أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين بل أن قيامهم تختلف بمدى قدرتهم على تحديد مستقبل المؤسسة ومن ثم من المحتمل أن يتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملتهم معاملة متميزة حتى تساعدهم على الخلق والابتكار والإبداع لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.
- 7- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة حتى يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة،وحتى تضمن النجاح لابد لإستراتيجياتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.

خلاصة: في هذا الفصل تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج حيث توصلنا إلى جملة من النتائج الميدانية وهي ذات علاقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة ومرتبطة بالفروض المطروحة ، ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت "أي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دور في تفعيل التغيير التنظيمي ،وبالتالي تم إثبات صدقها الامبريقي.

الخاتمة

□ ائمة :

لقد عينت هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوع "دورا دارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفعيل التغيير التنظيمي" التي تم دراستها بالمؤسسة الصناعية للأغذية النسيجية " □ وفاكت" بتسميلت .

حيث سمحت لنا هذه الدراسة بضرورة الاهتمام با الموارد البشرية ،ذات التأهيل العالي و الخبرات ،و مهارات متطورة و حديثة ،و الاعتماد عليها في تدريب و تنمية و تحفيز هذه الموارد لزيادة فعاليتها و التزامها و وظائفها ،لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة ،وتقديم كل جديد مبتكر للزبائن لكسب رضاهم ،وتقوية الميزة التنافسية لتحقيق نجاحها و بقائها ، كون الموارد البشرية هي المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية يجعل نسبة المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء. وهذا هو ما تسعى إليه المؤسسة في ظل المنافسة المستمرة.

وعليه أ □ بحث اليوم إدارة الموارد البشرية تركز على مفهوم التغيير بشكل كبير، مما أهلها أن تكون اليوم عامل تغيير إستراتيجي في المؤسسات،ورغم هذا فالأدوار التي تلعبها في هذه العملية الهامة مازالت محدودة وغير واضحة،على اعتبار أنها لا تقوم استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير الأفراد أثناء عملية التغيير.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون بالاعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية بكل وظائفها خا □ة وظيفة إدارة الموارد البشرية،من خلال التحديد الواضح بمهامها ومسؤولياتها،والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها،ومن ثم أداء العام المؤسسة.

وأخيرا فإن هذه الدراسة ليست إلا حلقة من سلسلة دراسات أجريت، وأخرى ستجرى بصدد هذا الموضوع نأمل أن نشمله من زوايا مختلفة قد يفرزها الواقع التنظيمي مستقبلا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود: المرجع في التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، 2005.
- 2- أبو قحف عبد السلام: سياسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 3- بربخ فرحان حسن: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 5- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 6- التهامي حسين: التفكير الإبداعي وإيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في الإدارية العلمية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
- 7- توفيق عبد الرحمان: التغيير، إصدارات بيميك، القاهرة، 2001.
- 8- حريم محمود حسين: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي والإجراءات العمل، ط3، مكتبة حامد للنشر، عمان، 2006.
- 9- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 10- الحسيني فلاح حسين: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 200.
- 11- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، مطبعة دار هومة، 2002.
- 12- زياد عادل محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 13- السالم مؤيد سعيد: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 14- السلابي زهير بو جمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 16- شريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 17- الضموري موقف محمد: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 18- طالب علاء فرحان: إستراتيجية المحيط الأزرق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 19- عبد فيله فاروق و محمد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات.

- 20- عبوي زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، دار إدارية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الموقع التنظيمي، الدار اليازوري، عمان، 2010.
- 22- عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 23- العطيات محمد يوسف النمران: إدارة التغيير التحديات العصرية للمدير، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24- الغالبي الطاهر محسن، احمد علي صالح: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25- القريوتي محمد القاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- 26- كاظم حمود خضير، رواق منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات، المتميز، ط1، دار الصفاء، عمال، 2016.
- 27- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإكندرية، 2003.
- 28- ماهر أحمد: إدارة التعبير، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإكندرية، 2010.
- 29- محمد مرقي جمال الدين: التفكير الإكتراتيكي والإدارة الإكتراتجيه، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإكندرية، 2007.
- 30- مرسي محمد منير: الإدارة العلمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 31- مشهور ثروة: إكتراتجيات التطوير الإداري، ط1، دار أامة للنشر والتوزيع، عمال، 2010.
- 32- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 33- النجار فريد: الإدارة الإكتراتجيه للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 34- النداوي عبد العزيز: عولمة إدارة الموارد البشرية، النظرة الإكتراتجيه، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35- هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980.
- 36- الوليد بشار: المفاهيم الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمال، 2009.
- 37- يونس عبد الغفور: نظرية التنظيم والإدارة، مكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1979.

- W.giuech and jauch-buSinesspolcy.and Strategic management.
- Ph.Katler-narketing management analysis-plaming and control 4thed 1london : hallINF.

المذكرات و الرسائل

- 1- منى بن عامر :أهمية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ،دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 03،الجزائر .
- 2- بن قايد فاطمة الزهراء :دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية .
- 3- بوشمال محمد: □ و□يولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الإ□تراتيجي ،در□ة ميدانية بمطاحن الأغواط، ر□الة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة قصدي مرباح،ورقلة،2010.
- 4- □عيد عواشرية العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل أثرها الايجابي،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،معهد الإدارة العامة،الرياض،2009.
- 5- صالح فالح عبد الله البلوي:اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي،ر□الة الماجستير كلية الدر□ات العليا نايف العربية للعلوم الإنسانية،الرياض،2007.

المعاجم:

- احمد زكي بدوي:معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية،دط،مكتبة لبن□،1986.
- مصطفى نور ابراهيم واخرو□:معجم الو□يط،المكتبة الإ□لامية،□طنبول،1982.

الملاحق