

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

المسار: علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية
وتسيير الموارد البشرية
الموسومة بـ:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

والتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تيارت -

إشراف الأستاذ:

➤ أ. عربات منير

إعداد الطالبتين:

❖ موسى فايزة

❖ زردان خالدية

لجنة المناقشة

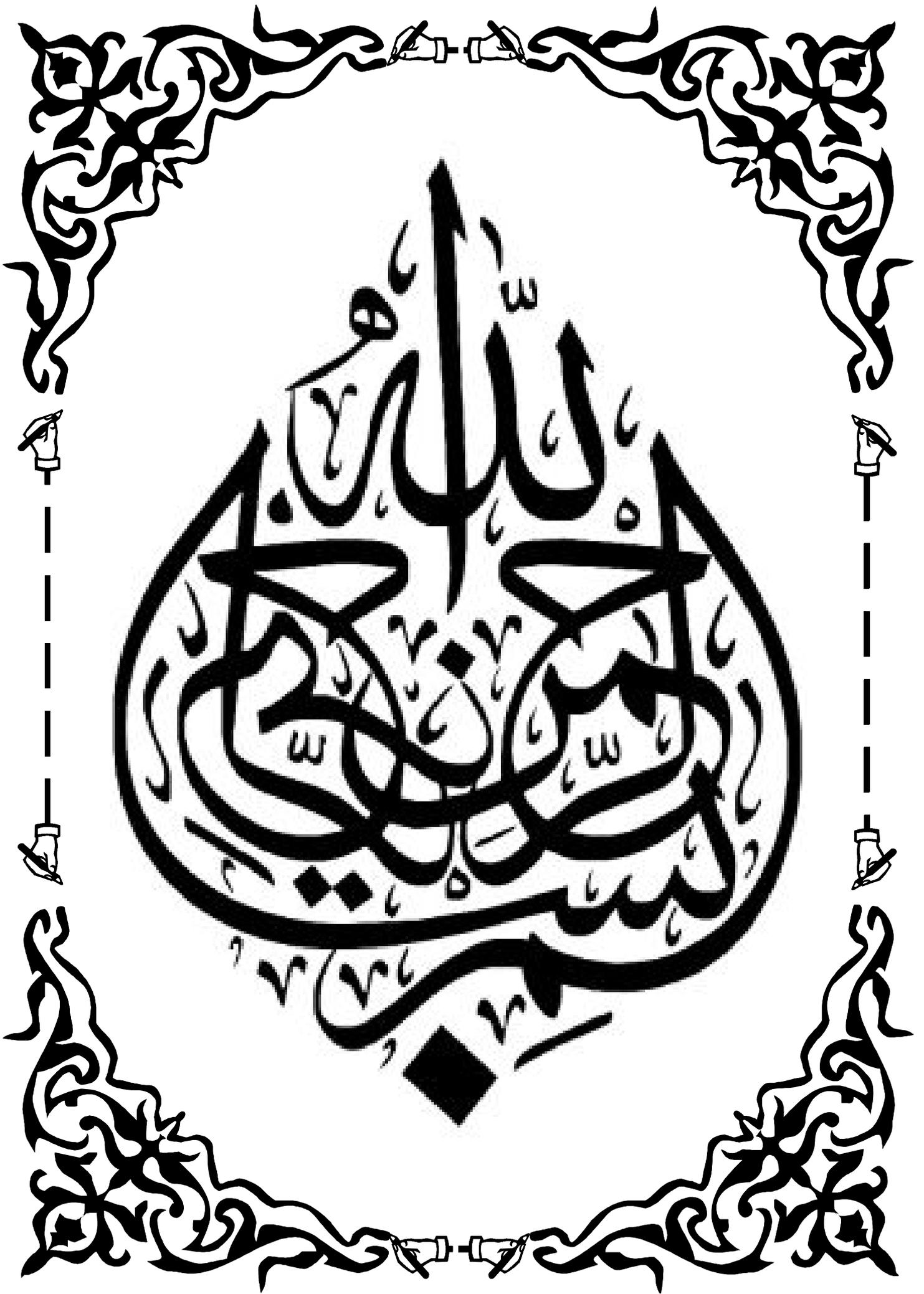
د. مرياح مليكتة رئيسة.

أ. عربات منير مشرفا ومقرارا.

د. بداوي سميرة مناقشا.

السنة الجامعية

1438-1439هـ / 2017-2018م



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على الرسول المعلم الذي علمنا قيمة الاعتراف و التقدير و الشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه و سلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله، و بعد أن تم الله نعمته علينا إذ أنجزنا هذا العمل، لا نجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، و لا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب و كلمات اعتمرت بها قلوبنا، و إذا كان يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر يتوجب بالخصوص إلى الأستاذ "عربيات منير" الذي كان لنا نعم الأستاذ و نعم الموجه جزاك الله عنا ألف خير و نرجو لك دوام العطاء و الخير و العافية.

و جزيل الشكر و العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لقبولهم مناقشة هذه المذكرة .

كما نتقدم بوافر الشكر و الامتنان إلى قسم العلوم الاجتماعية، إلى أساتذتنا الأفاضل دتم شعلتة العلم و سلاحا ضد الجهل.

كما لا يفوتنا أن نشكر عمال مؤسسة "سونلغاز" بتيارات خاصة مديريته مصلحة الموارد البشرية.

وفي الأخير نتوجه بأسمى العبارات التقدير لكل عمال المكتبة بجامعة العلوم الإنسانية و الاجتماعية الذين وفروا لنا كل المساعدات اللازمة و صبروا على كثرة طلباتنا.

إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

اللّٰه جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى

اللّٰه عليه و سلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من اللّٰه أن يمد في

عمرك و يحفظك و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد

أبي العزيز

إلى الشجرة الباسقة في وجه أعاصير الحياة ترنو بأغصانها إلى السماء متضرعة دعاء لي... جف

عودها و اصفرت أوراقها لكنها تغالب السقوط تنتظرنى لتتكئ علي ...

أمي الحبيبة

إلى الأستاذ الفاضل و المحترم الذي أكن له كل الاحترام و التقدير و أنا اشكره جزيل الشكر

على متابعته و توجيهاته السديدة و صبره معنا طيلة المدة التي استغرقتها هذه الدراسة، أسأل

اللّٰه أن يطيل عمره و ينعم عليه بدوام الصحة و العافية أمين يا رب

عربات منير

إلى ينبوع الصدق الصافي التي معها صرت و التي تحملت معي مشاققة هذا العمل

فايزة

إلى إخوتي أطال الله عمرهم" عربي، إبراهيم، و أختي الوحيدة أمينة و إلى زوجة أخي بخته"

إلى الذين أحببتهم و أحبوني صديقاتي العزيزات أينما كانوا...

إلى الكتكوت الصغير ابن أخي أدام الله له الفرح و السعادة.

خالدية

نسيم

إهداء

أشكر الله عزوجل واحمد ان وفقني لاتمام هذا العمل وانار لي
طريق العلم والمعرفة واصلي واسلم على سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم.

اهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى الوالدين الكريمين عرفانا
مني بفضلهما عليا وتقديرا لمعناتهم من اجلي ... اسئل الله لهما
دوام الصحة والعافية.

إلى اخي رابح واخوتي خالدية، خيرة، ميمونة.
إلى كل اساتذتنا الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في
مقاعد الدراسة.

إلى رفيقة الدرب والتي كانت سندي في اتمام هذا العمل
خالدية.... وإلى كل صديقاتي كل باسمه.

إلى الاستاذ الفاضل الذي ساهم في انجاز ودعم هذا العمل
الاستاذ "عرابات منير"

إلى كل من ساهم في اتمام هذا البحث ولو بكلمة تشجيع من
قريب او من بعيد.

فايزة

الفهرس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

- 04 1 - أسباب اختيار الموضوع
- 04 2 - أهمية الموضوع
- 05 3 - أهداف الدراسة
- 06 4 - إشكالية البحث
- 08 5 - فرضيات الدراسة
- 10 6 - مفاهيم الدراسة
- 21 7 - الدراسات السابقة

28

❖ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- 31 1 - المداخل النظرية لدراسة التخطيط
- 31 1.1 مرحلة الفكر الكلاسيكي
- 33 2.1 مرحلة الفكر النيو كلاسيكي
- 34 3.1 مرحلة الفكر الحديث
- 35 2 - أهمية التخطيط الاستراتيجي
- 36 3 - أهداف التخطيط الاستراتيجي
- 37 4 - مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 38 5 - خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 39 6 - أنواع التخطيط الاستراتيجي
- 40 7 - خطوات التخطيط الاستراتيجي
- 43 8 - العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
- 45 9 - مزايا وعيوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

- 48 1 – المداخل النظرية لدراسة التغيير
48 1.1 مرحلة الفكر الكلاسيكي
49 2.1 مرحلة الفكر النيو كلاسيكي
49 3.1 مرحلة الفكر الحديث
50 2 – أنواع التغيير التنظيمي
53 3 – عناصر التغيير التنظيمي
54 4 – أنماط التغيير التنظيمي
55 5 – مجالات التغيير التنظيمي
56 6 – أهمية التغيير التنظيمي
57 7 – أهداف التغيير التنظيمي
58 8 – مراحل التغيير التنظيمي
59 9 – أسباب التغيير التنظيمي
60 10 – إدارة مقامة التغيير التنظيمي
62 11 – أشكال مقاومة التغيير
62 12 – إستراتيجية التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 71 1 – مجالات الدراسة
71 1.1 المجال المكاني
76 2.1 المجال البشري
77 3.1 المجال الزمني
78 2 – المنهج المستخدم في الدراسة
79 3 – أدوات جمع البيانات
82 4 – عينة الدراسة، كيفية اختيارها وخصائصها
82 1.4 كيفية اختيارها
83 2.4 خصائصها

الفصل الخامس : عرض وقراءة وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

- 88 1 – عرض وقراءة وتحليل بيانات الدراسة
88 1.1 عرض وقراءة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
104 2.1 عرض وقراءة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
117 3.1 عرض وقراءة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
129 2 – مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
137 3 – تقييم الفرضية العامة للدراسة

138

142

4 – مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

| الصفحة | الشكل يوضح | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------|-----------|
| 09 | التصور النظري للدراسة | 01 |
| 53 | أنواع التغيير التنظيمي | 02 |
| 63 | الخطوات الأساسية في التغيير التنظيمي | 03 |

فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول يوضح | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 67 | الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي | 01 |
| 77 | توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية | 02 |
| 83 | خصائص مفردات العينة حسب متغير الجنس, السن, الحالة الاجتماعية, المستوى التعليمي, الأقدمية. | 03 |
| 88 | التنبؤ بسلوكات العاملين يعتبر وسيلة لضبط تصرفاتهم. | 04 |
| 89 | استعداد العمال للقيام بمهمة خارج صلاحيات المنصب. | 05 |
| 90 | مدى قبول الأفكار من قبل المسؤولين. | 06 |
| 91 | مدى توفر المعلومات الكافية حول متطلبات الدور الموكل للعمال. | 07 |
| 92 | استهداف المؤسسة تعزيز التصورات المستقبلية للعمال. | 08 |
| 93 | الجهة التي يتوجه إليها العاملين لحل المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل. | 09 |
| 94 | مدى وضوح السياسات والأهداف التي تتبناها إدارة الموارد البشرية. | 10 |
| 95 | تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى المسؤول. | 11 |

| | | |
|-----|--|----|
| 96 | امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع العاملين. | 12 |
| 97 | جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين. | 13 |
| 98 | عملية التعليم والتوجيه ودورها في ضبط سلوكيات العاملين. | 14 |
| 99 | مدى الالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الرئيس. | 15 |
| 100 | كيفية تعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام. | 16 |
| 101 | رقابته على مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة. | 17 |
| 102 | مدى التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمية لأداء العمل. | 18 |
| 103 | الطرائق التي يتم وقفها توجيه العاملين. | 19 |
| 104 | خطة بناء كفاءات الموارد البشرية. | 20 |
| 105 | البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة. | 21 |
| 106 | اكتساب معارف نظرية وتطبيقية. | 22 |
| 107 | التخطيط للعملية التكوينية في زيادة كفاءة العاملين. | 23 |
| 108 | مهارة العامل من خلال البرامج التكوينية. | 24 |
| 109 | الدافع الذي يجعل المؤسسة تقوم بالتكوين. | 25 |
| 110 | مساهمة التكوين والتعليم في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة. | 26 |
| 111 | البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة فعالة. | 27 |
| 112 | تحديد الأشخاص المرشحين للتكوين. | 28 |
| 113 | استهداف خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف. | 29 |
| 114 | رضا العمال عن التكوين. | 30 |
| 115 | الهدف من وضع البرامج التكوينية. | 31 |
| 116 | تقييم العامل لعمله بعد إجراء التكوين. | 32 |

| | | |
|-----|--|----|
| 117 | توفر بيئة محفزة من اجل تحسين الدافعية. | 33 |
| 118 | وجود نظام الترقية في المؤسسة. | 34 |
| 119 | مسؤول عن متابعة عملية الترقية. | 35 |
| 120 | الترقية تشعر العمال بالولاء في المؤسسة. | 36 |
| 121 | الظروف والإمكانيات المادية في زيادة الدافعية . | 37 |
| 122 | الأجر يتناسب مع الجهد المبذول. | 38 |
| 123 | الزيادة في الأجور. | 39 |
| 124 | تقديم المكافآت التشجيعية. | 40 |
| 125 | المنح التي يفضلها العمال ويرغب في الحصول عليها. | 41 |
| 126 | حصول على الشهادة التقديرية | 42 |
| 127 | العلاقة بين الجهد أو الأداء وبين الحافز المقدم. | 43 |
| 128 | التسيير العقلاني لنظام الحوافز. | 44 |
| 131 | جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات وسلوكات العاملين ومدى مساهمة عملية التعليم والتوجيه في ضبط هذه السلوكات. | 45 |
| 133 | خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف ومساهمة التخطيط للعملية التكوينية في زيادة كفاءة العاملين. | 46 |
| 136 | توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعاملين ومدى مساهمة الظروف والإمكانيات المادية في زيادة الدافعية للعمل. | 47 |

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي" في مؤسسة سونلغاز بتيارت، تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي؟ ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح ثلاث تساؤلات فرعية وهي: كيف يساهم التخطيط للجوانب السلوكية في إحداث التغيير التنظيمي؟ كيف يساهم التخطيط للبرامج التكوينية في إحداث التغيير التنظيمي؟ كيف يساهم التخطيط للجوانب التحفيزية في إحداث التغيير التنظيمي؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق عينة قصدية عشوائية حيث بلغت عينة الدراسة 64 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة، والتي تكونت من أربعة محاور احتوت على 47 سؤالاً بالإضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة لتدعيم الدراسة، من خلال النتائج الامبريقية تبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسمح بإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي كالآتي:

- إن مؤسسة سونلغاز قد أعطت أهمية للمورد البشري من خلال الاهتمام بجوانبه السلوكية من خلال إكسابه عادات ايجابية من أجل خلق الانضباط في العمل.
- إن جهود إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعديل اتجاهات وسلوكات العاملين مما تجعلهم أكثر قابلية للتغيير كتوفير التعليم والتوجيه.
- العملية التكوينية هي من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة.
- تسعى مؤسسة سونلغاز إلى وضع برامج تكوينية تساعد على تنمية مهارات وقدرات وتغيير اتجاهات مواردها البشرية ومنه تحسين أداءهم.
- هناك مركزية في وضع الخطط والبرامج التكوينية وان إدارة الموارد البشرية ليست هي من تضع هذه الخطط بل تحصل عليها من الوصاية وإنما يقتصر دورها على التنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى إجراء بعض التعديلات.

- تستهدف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على التكيف، وبالتالي يصبح المتكون أكثر قابلية للتغيير والتحكم في ظروف العمل.
- تتوفر مؤسسة سونلغاز على بيئة محفزة تؤدي إلى تحسين دافعية العاملين من خلال تبنيها لنظام مبني على دوافع مادية ومعنوية.
- إن التخطيط للبرامج التحفيزية يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل.

مقدمہ

مقدمة

تعيش المؤسسات اليوم تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق التغيرات والتطورات المتسارعة وذلك بسبب زيادة حجمها، وتنوع نشاطها وتعقدتها مما انعكس على قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، ما اضطرها إلى محاولة التناغم والتكيف مع هذه المستجدات، وتتعكس الاستجابة لهذه التغيرات والتطورات في قدرة المؤسسات على القيام بدورها المهم في توظيف واستثمار مواردها البشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها.

حيث إن من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تملكها المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وهذا يتطلب إيجاد السبل والوسائل والآليات الإستراتيجية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن ومواجهة التحديات، والوسيلة الوحيدة أمامها لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك عن طريق التكوين والتحفيز إضافة الاهتمام بجوانبها السلوكية والاستفادة منها في تنمية وضبط سلوكيات العاملين وجعلها موارد بشرية كفأة وفعالة في انجاز وأداء الأعمال ومنه المساهمة في تحقيق إستراتيجية المنظمة، ومنه فالمنظمات المعاصرة تعتمد على خطة مدروسة وواضحة في تنمية مواردها البشرية وهي تعتبر بحق حجر الزاوية ومن أهم وأقوى دعائم الإدارة المعاصرة، فالموارد البشرية هي أداة للتنمية، والأفراد على كل المستويات داخل الهيكل التنظيمي هم جهود المحركة لقاطرة التقدم والتطور، في ضوءه كان لزاما على الأفراد أن تتحلى بقدر كبير من التعليم والوعي والثقافة التنظيمية التي تجعلهم يقبلون ويدركون ويتأقلمون مع كل جديد إشبعا لحاجاتهم وتحقيق مصالحهم الخاصة والمصالح العامة للمنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن تغيير المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز خاصة أصبح مرتبطا وبشكل جوهري واستراتيجي بتغيير مواردها البشرية ومدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لهذه الموارد التي تعتبر بحق الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات

لتوفيرها وذلك من خلال إعداد إستراتيجية خاصة بتنميتها وتكوينها من اجل تحسين أدائها وزيادة كفاءتها مع التركيز على توفير الحوافز التي تحقق رضا هذه الموارد وتزيد دافعيتها للعمل, إضافة إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية من خلال إكسابها عادات ايجابية وتوجيه تصرفاتها لخلق الانضباط في العمل.

ولالإمام بموضوع البحث "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي" قسمت الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تحت عنوان الاطار التصوري والنظري للدراسة، ويعنى بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية، إضافة إلى جملة التساؤلات والفرضيات كما شملت على بعض الدراسات السابقة وقدمت مفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني: تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء فيه تقديم المداخل النظرية للتخطيط الاستراتيجي، أهميته، أهدافه ، مسؤوليته، خصائصه، أنواعه خطواته، عوامل المؤثرة في عملية التخطيط ومزاياه وعيوبه.

ثم يليه الفصل الثالث : تحت عنوان التغيير التنظيمي احتوى على المداخل النظرية للتغيير التنظيمي، أنواعه، عناصره، أنماطه، مجالاته، أهميته، أهدافه، مراحلها، أسبابه، إدارته أشكاله وإستراتيجية التغيير.

أما الجانب التطبيقي: فقد شمل الفصل الرابع الذي حددنا فيه الإجراءات المنهجية للبحث (المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري، المنهج المتبع في البحث، أدوات جمع البيانات, الملاحظة, المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، عينة البحث وخصائصها)

أما الفصل الخامس: فقد قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسة, والتي تضمنت عرض وقراءة وتحليل النتائج, وكذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة, وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. إشكالية الدراسة.
5. فرضيات الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. مدى الاستفادة من الدراسة السابقة.

-أسباب اختيار الموضوع: هناك جملة من الأسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع.

1-1 الأسباب الذاتية :

- محاولة توظيف المعارف النظرية والمنهجية التي تم الحصول عليها طيلة سنوات الدراسة في الجامعة بالخصوص تلك المتعلقة بتنمية وتسيير الموارد البشرية.
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية وتسيير الموارد البشرية.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المؤسسة في بناء استراتيجيات التخطيط لمواردها البشرية.
- الفضول العلمي لمحاولة معرفة انعكاسات تبني استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية على التغيير التنظيمي.

1-2 الأسباب الموضوعية :

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- اندراج المشكلة البحثية ضمن التخصص العلمي تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- توفر قدر كبير من المراجع حول متغيري الدراسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تتناول متغيرين أساسيين في العملية الادارية.
- طبيعة الموضوع فتخطيط للموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما إن المنظمة تعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة، مما يجعل الحاجة للموارد البشرية بين الحين والآخر.

2- أهمية الموضوع: يمكن أن تتلخص أهمية الموضوع في نقاط التالية:

- يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسا التي توليه المؤسسة اليوم أهمية كبيرة لما له من الأثر البالغ على دور الفاعلين باعتباره مرحلة تفكير التي تسبق أي عمل.
- محاولة جذب انتباه وخاصة القارئ على إدارة الموارد البشرية بضرورة إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال (التخطيط الإستراتيجي) باعتباره سر نجاح وتوفيق المؤسسات.

_ قد يساعد المسؤولين وأصحاب القرار في البحث عن مختلف الجوانب والتقنيات التي من شأنها أن تنمي قدرات الفاعلين وتزيد من كفاءتهم.

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به مسؤولي مؤسسة سونلغاز، فكفاءة أداء العاملين فيها، هي المعيار الرئيسي لكفاءة عمل هذه الأخيرة وهذا لن يتحقق إلا عن طريق الاستعداد من خلال اعداد خطة استراتيجية خاصة بتنمية وتسيير الفاعلين.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لا سيما للتسارع المذهل والتغيير في شتى المجالات، والذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية، من خلال تكوينه وتحفيزه لتحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل التغيير بها.

3- أهداف الدراسة: يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة توضيح أهمية الأبعاد الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية ودورها في تفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة.

- محاولة الكشف عن أهمية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة أساسية لها أثر واضح على التغيير التنظيمي.

- معرفة الجهود التي تبذلها مؤسسة سونلغاز في تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- محاولة التعرف على وجهة نظر المسؤولين نحو التخطيط للعملية التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين.

- معرفة ما مدى مساهمة التخطيط للجوانب السلوكية في تغير تصرفات العاملين.

- محاولة معرفة ما مدى مساهمة التخطيط للجوانب التحفيزية في تحسين الدافعية للإنجاز.

4 - الإشكالية:

تتعاضم المشكلات التي تواجه المنظمات والأجهزة الادارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المنظمات, وأصبحت المسؤولية اكبر على عاتق المفكرين والباحثين في مجال علم التنظيم والمؤسسة هي البحث عن مختلف الجوانب والتقنيات التي من شأنها أن تنمي قدرات الفاعلين وتزيد كفاءتهم المهنية, وذلك في سبيل الموازنة بين استمرار المنظمات ومراعات متطلبات التطوير والتغيير.

وتؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين المؤسسات الناجحة لا يقتصر على مدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها بقدر اعتمادها على توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة, هذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية هذا المورد من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطويره وتنميته وتسييره , وذلك يكون بالتركيز على إكسابه للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة هذا من جهة والموجهة والمرشدة لسلوكياتهم من جهة أخرى, كتوفير التكوين والتحفيز إضافة إلى الاهتمام بالجانب السلوكي.

وبناء على ما ذكر أعلاه فإن المؤسسات الجزائرية رغم ما عرفته من تغيرات وإجراءات تنظيمية إدارية إلا أنها ما زالت لم تصل بعد إلى المرتبة التي تسمح لها باحتلال مكانة ضمن المؤسسات العالمية التي تبنت آليات واستراتيجيات نابعة من دراسات ومقاربات علمية سمحت لها بالتفوق والتطور والسيطرة مثل المؤسسات اليابانية والأمريكية وغيرها, ولعل من بين هذه الأساليب التنظيمية في مجال تسيير المؤسسات نجد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

حيث تعد إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الادارية كونها أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من جهة وطبيعة الأهداف المرغوبة تحقيقها من جهة أخرى,

وفي ضوء ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعد مهم في رصد مستقبل المنظمات و التنبؤ بالتحديات التي تواجهها، ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، لهذا أصبح التخطيط الاستراتيجي احد أهم العناصر للإدارة الإستراتيجية.

ونظرا لطبيعة عمل أفراد الإدارة سعت المؤسسات إلى توفير آليات يمكن من خلالها تطوير واستغلال المورد البشري استغلال عقلاني لخلق ذلك التغيير داخل المؤسسة ويكون ذلك بالتركيز على تنمية وتسيير هذا المورد.

وكونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطريقة مختلفة تتعكس على أداء الأعمال، وفي هذا الصدد حاول "هربرت سيمون" أن يجعل من نظرية اتخاذ القرار قاعدة لفهم السلوك التنظيمي من منطلق أن التخطيط هو الاختيار المنطقي للفرد واتخاذ القرار بطريقة عقلانية.

لذلك تسعى الإدارة إلى فهم سلوكه وكيفية التأثير عليه من خلال إكسابه للمؤهلات العلمية كتوفير التعليم، التكوين والحوافز وغيرها، وتعمل هذه الأخيرة على تحريك سلوك الفرد من ثم توجيهه بما يخدم المنظمة وأهدافها، فالحوافز تؤثر في الروح المعنوية للعامل الأمر الذي ينعكس ايجابيا على مردوده وأدائه.

ويعد التكوين إستراتيجية هامة وأداة فعالة في التسيير وعقلنة الموارد لبناء منظومة فعالة تعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة لمعالجة مشكلات الأداء وكذا القدرة على التكيف والظروف والتحديات الداخلية التي تواجهها.

بالإضافة إلى ذلك أصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطوير لان المؤسسات الحديثة تشهد تحرك وتغير ديناميكي واسع النطاق لأن المتغيرات البيئية تتوالى من حولنا دون توقف ففي كل لحظة تظهر ظروف وأفكار ومفاهيم إدارية جديدة، كان لزاما على المؤسسة مواجهة هذا الوضع من خلال تغيير منظوماتها وفلسفتها في التسيير بما يتناسب مع المتغيرات البيئية وعليه حتى تستطيع إحداث تغيير تنظيمي يجب أن

يكون لدى إدارتها إستراتيجية و خطة واضحة تضمن بها تحقيق الأهداف والغايات وبالتالي تحقيق رؤية مستقبلية, وهذا يتطلب تخطيط جيد لمختلف الوظائف و أساليب العمل. ويمكن القول أن تغيير المؤسسة أصبح مرتبطا بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز التي تحقق رضا هذا المورد, وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين انجاز الأعمال استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع, كما يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي عاملا مساعدا في عملية التغيير, أو عاملا معيقا له.

ومما سبق ستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي ؟

الأسئلة الفرعية :

- كيف يساهم التخطيط للجوانب السلوكية في إحداث التغيير التنظيمي؟
- كيف يساهم التخطيط للبرامج التكوينية في إحداث التغيير التنظيمي؟
- كيف يساهم التخطيط للجوانب التحفيزية في إحداث التغيير التنظيمي؟

5 - فرضيات الدراسة :

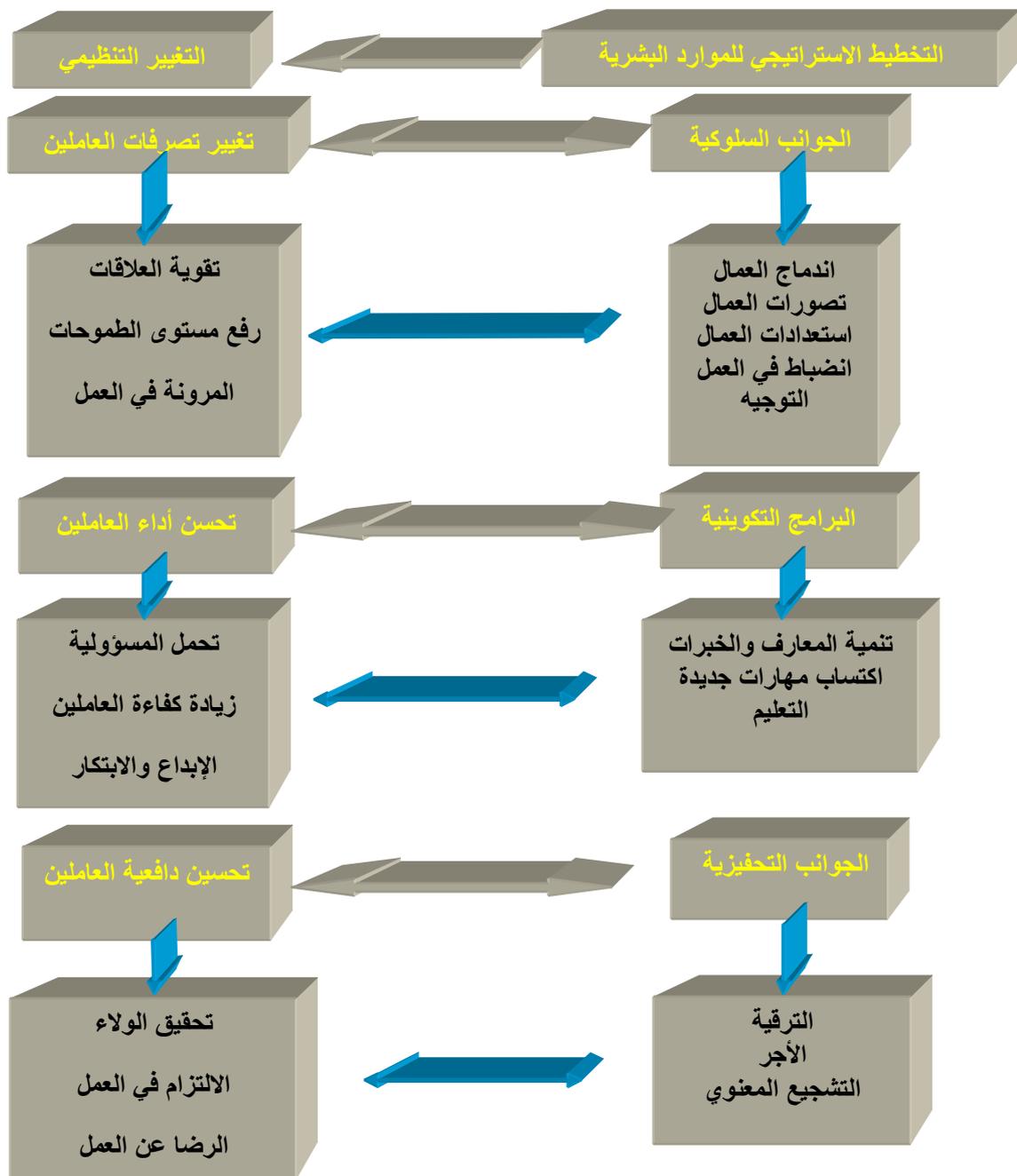
الفرضية العامة :

- يؤدي تفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية :

- يؤدي تخطيط للجوانب السلوكية إلى تغيير تصرفات العاملين.
- يؤدي تخطيط للبرامج التكوينية إلى تحسين أداء العاملين
- يؤدي تخطيط للجوانب التحفيزية إلى تحسين دافعية العاملين.

الشكل رقم (1) يوضح التصور النظري للدراسة الراهنة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على عدة مراجع (بتصرف)

6- مفاهيم الدراسة:

6-1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

هناك جملة من المصطلحات التي تحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نذكر منها:

- تعريف الاستراتيجية:

لغة: اقتبست كلمة إستراتيجية أصلا من اللغة اليونانية وذكرها بالتحديد strategos وتعني فن القيادة لتركز على كل ما يقود إلى تحقيق الهدف أو الأهم الذي يكفل تحقيق النصر في الحرب¹.

ومعنى المصطلح إداريا سيتم إيضاحه فيما يلي:

تعرف على أنها "منهج منظم ومرتب لتحسين وتفضيل الأداء الجيد للمنظمات، ولذا تركز الاستراتيجية على التقدير المستمر للتغييرات الداخلية والخارجية"².

ويقصد بها "مجموعة قواعد لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المنظمة و لتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية وتنظيم العمليات الداخلية"³.

تعرف أيضا أنها "محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فكل مؤسسة نقاط قوة وضعف والاستراتيجية التي تتبناها يجب أن توجه لتدعيم نقاط القوة وبما يرضي رغبات وحاجات العملاء"⁴.

❖ التعريف الإجرائي:

هي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وبالتالي الوصول إلى طريقة تسيير على نهجها المنظمة في المستقبل وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها.

¹ هوشيار معروف : التخطيط الاستراتيجي ،(ط.1)، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص15.

² سيد محمد جاب الرب : إدارة الموارد البشرية، (ط.1)، دار الإسماعيلية، مصر، 2010، ص191.

³ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار البازوري، عمان 2010، ص118.

⁴ سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، (ط.1)، دار الفكر، عمان، 2010، ص45.

- التخطيط:

عرفه هنري فايول: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

عرفه "جورج هنري": هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين:

التنبؤ بالمستقبل: حيث أن الخطة تعتمد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة ذلك.

الاستعداد للمستقبل: "مدى توفر الإحصائيات والبيانات، والتقديرات للإمكانيات البشرية من خبراء وفنيين وأجهزة التي تساعد على مواجهة أي طارئ وتحافظ على استمراريتها"¹.

ويمكن تعريفه أنه "تحديد مسبق للأهداف المراد تحقيقها وكذلك وسائل إنجازها وتحصيلها، فالتخطيط يتعلق بتقرير ما يجب أن يعمل وتحديده و كيفية عمل ذلك ومن يستعمل ذلك"².

وفي تعريف آخر يرى كارل مانهايم: "أنه أسلوب للتفكير المنظم يحاول أن يحيط بكل الأحداث التي تسود في موقف معين، فنحن نهتم بالظروف العامة بالبيئة والعمل والناس والحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والجمالية في المجتمع والخطة هي التي تتجح في تحقيق تكامل بين كل هذه الجوانب"³.

❖ **التعريف الإجرائي:**

¹ محمد رسلان الجبوشي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق، (ط.4)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص65،66.

² هاني عبد الرحمن : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، (ط.4)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص45.

³ محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص304.

التخطيط هو أسلوب علمي وعملي، حيث يعد وظيفة إدارية يعنى أساسا بتحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا من الموارد المادية والبشرية المدربة والمؤهلة بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتحقيق الهدف.

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "محاولة لتصوير شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور"¹.

ويعرف أيضا أنه عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرؤية والرسالة الخاصة بها والأهداف العامة لها وخلق واختيار الاستراتيجيات الواجب تنفيذها"². وهناك من ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف"³.

كما يمكن تعريفه أنه "أسلوب علمي وعملي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف، مستغلا مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجنيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ"⁴.

❖ التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن ممارسات جديدة ومعاصرة يرسم سياسة تعامل المنظمة للأجل طويل مع العنصر البشري في العمل من أجل تنميته واستغلاله عقلاني وتوجيه جهوده بما يخدم المنظمة وأهدافها.

الموارد البشرية:

¹ عماد بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة ق 21، (د.ط)، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص69.

² ندى جودة حسين: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، مصر، 2011، ص51.

³ موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص28.

⁴ د. خالد أسود لايخ : واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية، المجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 13 العدد 1، 2013، ص315.

تعرف على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"

كما تعرف أنها: "كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيد"¹.

يقصد بها "جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات، هم القادة والإداريون والفنيين والمستخدمين الذين تستخدمهم المنظمة"².

❖ التعريف الإجرائي:

هي كل العناصر البشرية المشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب لتلبية الاحتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف على أنه: "أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية والتي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة"³.

ويعرف أيضا أنه: "أحد الأنشطة والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث أنواعها وأعدادها ومهاراتها بشكل يخدم إستراتيجية المنظمة"⁴.

¹ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط.1)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

² قرامط نوري : واقع تخطيط القوى العاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم الطبيعة و الحياة ، قسم التربية البدنية و الرياضية ، 2010 ، ص 51 .

³ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (ط.2)، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 31 .

⁴ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، (ط.3)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص229.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية بعيدة المدى تهدف إلى تزويد الفاعلين بالمعلومات والمعارف اللازمة لتحسين انجاز الأعمال وتنمية ما لديهم من مهارات وخبرات بشكل يخدم إستراتيجية المنظمة. وفي تعريف آخر: " هو عملية الربط المنتاسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين انجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة لذلك"¹.

❖ التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية منظمة وهادفة تقوم على أساس دراسة وتحليل وفحص جوانب تنظيمية مختلفة كوظائفها واختصاصاتها وكفاءة مواردها البشرية كإكساب للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة والتي من شأنها أن تنمي قدرات الفاعلين وتزيد من كفاءتهم المهنية.

6-2 التغيير التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب تحديد مفهوم للتغيير.

- التغيير لغة:

التغيير اسم مشتق من العمل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ

لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾

الأنفال الآية 53.

أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزدها إذا ازدادوا له شكراً أما إذا كفروا فيسلمهم إياها ويغيرها عليهم، كما غيروا ما بأنفسهم والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، (ط.3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص41.

- تعريف التغيير اصطلاحاً:

يعرفه "روزابت موسى كانتز": هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثمة فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقتها وبقدرتها على التأثير على الهيكل والبنيان وأداء الكيان الإداري.

كما يعرفه أيضاً: بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعة، ولتقلب على المشاكل والقيود التي تم من إشباعه لاحتياجاته، كما يمكن وصف التغيير بأنه تيار متدفق يندفع إلى الأمام في اتجاه معين ولأنه تيار فهو لا يعرف السكون ولا يعرف الجهود بل قد يكون تياراً عنيفاً صاخباً.

ويعرف التغيير بأنه: "نسق منظم من الجهود البشرية نحو صدام مع القيود والمحددات القائمة وازالتها وتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات"¹.

❖ التعريف الإجرائي للتغيير:

هو الانتقال من حالة تنظيمية غير مرغوبة إلى حالة تنظيمية أخرى تتكون أكثر إيجابية حيث تلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة.

- التغيير التنظيمي:

1 - يعرف أنه: "حركة انتقال جذري أو تدريجي من واقع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن حالة قائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل"².

¹ سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينته ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص03.

² رقام ليندة : دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، سطيف، 2013-2014، ص96.

- يشير هذا التعريف أعلاه أن التغيير يمكن أن يكون جذري أو تدريجي أو جزئي أو شامل للهياكل والمهارات التي تتوقف عليها سيرورة تطور نشاط المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

- كما يعرف أنه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و أحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع متطلبات مناخ والبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وان محصلة النهائية لتغير التنظيم هي تطويره وتنميته¹.

يشير هذا التعريف أعلاه أن التغيير هو عملية مخططة ومدروسة في أسلوب العمل بهدف أحداث تغيير جذري في مجال السلوكي والتنظيمي للعاملين بما يتوافق مع متطلبات المناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

- يعرفه أحمد ماهر: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى هذا التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"².

يشير هذا التعريف أعلاه أن التغيير هو خطة إستراتيجية تتبناها المنظمة بهدف تقوية جهودها في مواجهة مشاكلها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها استنادا على المبادئ السلوكية كتقوية الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم لتقبل أي تغيير.

- يعرفه علي السلمي: "أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل إدارة مع تغييرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض أحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي تعمل بها.-استحداث

¹ علاوي عبد الفتاح : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر، 2012-2013، ص18.

² أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط.2)، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص19.

أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق عن غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة تمكنه من حصول على عوائد أكبر¹.

- يشير هذا التعريف أعلاه أن التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي للمورد أو المؤسسة إلى واقع آخر يرغب الوصول إليه من خلال ادخال تعديلات بغرض استحداث أوضاع تنظيمية وبأدوات وأساليب للوصول إلى أهداف تعود بالنفع على المورد أو المؤسسة أو كلاهما معا.

❖ التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عملية حتمية وضرورية في المنظمة يتم من خلالها الانتقال أو التحول من حالة راهنة إلى أخرى تكون مستهدفة من خلال ادخال تعديلات تشمل مختلف جوانب المنظمة كالتغيير في سلوكيات العاملين واحداث تعديل في الأهداف والسياسات وعناصر العمل بأساليب وطرق مختلفة وذلك بهدف تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية.

تعريف ثانوية :

- الجوانب السلوكية :

ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه و مستويات تحمليه وانجازاته، ومدى تفاعله مع الآخرين، و نوع العلاقة مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

- التكوين :

تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي.²

- التحفيز:

¹ ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري ، (ط.1)، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص78.

² سعد الدين خليل: صناعة التدريب، (ط.1)، دون ذكر مكان النشر ، القاهرة، 2009 ، ص 23.

هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة، لأداء مهامهم في مستويات عالية من الإنتاجية.¹

- تحسين الأداء :

يعرف على أنه " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".²

- الدافعية :

هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات و القوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني و يحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.³

- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي:

الفرق بين التغيير والتغير في الدراسة، لأن هناك من يعتبرهما ذا معنى واحد، حيث يعتبر التغيير بديهية ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال فترة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة، فالتغيير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية و الفكرية والاجتماعية، كما أنه مطلق وفاعله مجهول، فالشيء الذي حصل له تغيير بجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا و اتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق .

أما التغيير التنظيمي فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه نعلم معالمه، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله ومما يضمن له الايجابية في التقييم، في حين أوجه التقارب

¹ كامل بربر : إدارة الموارد البشرية،(ط.1)، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص156.

² بوشليق الأمين: دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2015، ص07.

³ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية (ط.1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 79

بين التغيير والتغيير تظهر في " الفعل والفاعل والمفعول به". فنجد فعل التغيير قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، أما التغيير وفعله الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغيير فقد يجعل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما يتجلى في وجود القواعد الأسس التي تنظم هذه العملية أو غيابها.

- الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي :

يعرف التطوير التنظيمي تلك " العملية التي تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية وعادة ما تكون هذه العملية بهذا جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة . ويوضح هذا التعريف أن للتطوير التنظيمي علاقة بالتغيير التنظيمي، حيث يستفيد المدراء الذين يعملون في إدارة التغيير بكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها خبراء التطوير التنظيمي.

من خلال تعريف التغيير التنظيمي والتعريف أعلاه للتطوير التنظيمي تبين بأن المفهومين متطابقين من حيث الأهداف و الغايات و مختلفين من حيث الوسائل والآليات، حيث أن التطوير التنظيمي يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة، في حين نجد التغيير يشمل أيضا المشاعر وكل ما يتعلق بالفاعلين نفسيا وبعلاقاتهم الشخصية والاجتماعية في تفاعلاتهم أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير، فالتغيير أوضح وأشمل و أدق من التطوير إذ يتعلق الأمر بالفرد وجانبه النفسي و السلوكي أي فضاء النشاط سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الغايات وكيفية إدراكها، أو فيما يتعلق بالإجراءات التي تصاحب التغيير وكيفية التكيف معها.¹

7- الدراسات السابقة :

تم الاعتماد على خمس دراسات منها محلية وأخرى عربية خدمت البحث في مختلف نواحيه وذلك من خلال التعرف على الفروض والتساؤلات، إضافة إلى المناهج والأدوات

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط.3) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 345،344.

التي استخدمتها الدراسة في جمع البيانات قصد استثمار نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الراهنة وهي كالتالي:

7-1 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة كمال تيميزار، الموسوعة بعنوان: "دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع، باتنة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية سكيكدة، 2013-2014.

- إشكالية البحث:

أصبح مفروض على المؤسسات الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وبالنظر إلى أهمية المورد البشري أصبحت المؤسسات تتعامل معه من منظور استراتيجي، حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحث التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وعليه نصل إلى طرح التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة؟

- ما هي أهمية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة :

- **الفرضية الرئيسية:** يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

- الفرضيات الجزئية:

- يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها.

- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن نقص أو زيادة في قوى العاملة.

- تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ضمن نظام كلي.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختيار فرضيات الدراسة.

كما اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة حيث شملت على 38 سؤال كما اعتمد على المقابلة حيث تم إجراء تم إجراء العديد منها مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بمختلف مراكزهم وأخيرا وثائق المؤسسة اعتمدت فيها على مختلف السجلات ووثائق الرسمية والهيكل التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة :

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لمؤسسة سونلغاز والذين بلغ عددهم في 2013 (بداية إجراء الدراسة الميدانية) 732 عامل وعاملة موزعين على مستوى المديرية المركزية باتنة والوحدات الفرعية على مستوى إقليم الولاية، حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية وهي فئة الإطارات.

النتائج المستخلصة:

رغم مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها إلا أنه يمكننا أن نستخلص بعض النتائج العامة عن هذه الوظيفة، فرغم التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي مدها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي لأن الدور التقليدي في وظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التمييز التنافسي للمؤسسة، إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة، مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في جوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، كما

لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بمسيرهم بسبب عدم اشتراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل خاصة أن الأفراد سواء كانوا رؤساء أو المرؤوسين مازالت نظرهم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية ومازالت آلياته المفترض إتباعها مجهولة عند بعض الموظفين.

- الدراسة الثانية:

دراسة مرزوق نسيمة : بعنوان "دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة"، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة O.P.G.I مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر LMD إدارة الأعمال الإستراتيجية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مضد أو لحاج البويرة، 2012-2013.

- إشكالية البحث:

تغيير المؤسسة أصبح مرتبط بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتتميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحواجز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد. تم التطرق إلى التساؤل المركزي: ما مدى مساهمة التكوين في عملية التغيير التنظيمي؟ ويندرج ضمن التساؤل المركزي عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ما مفهوم عملية التكوين؟

- ما مفهوم عملية التغيير التنظيمي؟

- ما واقع العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة؟

- فرضيات الدراسة:

- اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة ويؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.

- التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف استجابة لمتغيرات البيئة.

- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة منه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى من الأداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة أما في الجزء التطبيقي ثم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة إحدى مؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع.

كما اعتمدت على تقنية الاستبيان كأداة أكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة ونظرا لصعوبة حصول على البيانات عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية.

- عينة الدراسة:

اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في حيوان الترقية والتسيير العقاري حيث يمثل مجتمع البحث 156 موظف دائم وذلك بكل مستوياتهم ونظرا لضيق الوقت وعدم توفر إمكانات المادية تم اعتماد على عينة من 80 موظف أي بنسبة 52% من مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

- يحدد التكوين في الديوان من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف المديرية العامة ووقت طلب التكوين مقارنة بالتغيير الحاصل واحتياجات المتكون وما يريد تحقيقه وبالتالي التكوين وسيلة لزيادة وتيرة التغيير المرغوب في تحقيقها.

- التغيير التنظيمي مفهوم حديث نوعا ما ولا يزال تطبيقه في ديوان الترقية والتسيير العقاري غير معتمد بصفة مطلقة.

- اقتصر التغيير في الديوان على التكنولوجيا والتغيير الهيكلي وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية أي تحسين أو تطوير.

- القيام بالتكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء.

- الأسلوب المعتمد عند تنفيذ البرنامج التكويني يساهم عند موظفي الديوان بالقدرة على تغيير الوظائف وتغيير الاتجاهات حيث يصبح العمل المجد هدفهم الوحيد.

توجب أهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة إعادة التنظيم إدارة الموارد البشرية.

- الدراسة الثالثة:

دراسة "بن علو كلتوم " الموسومة بعنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ببوشقيف، تيارت مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية تيارت 2016.

- إشكالية البحث:

إن المؤسسات تختلف كثيرا في تحديد الإستراتيجية التي تقوم عليها من خلال تحقيق الغاية التي تهدف إليها، إلا أن هناك شيء واحد مشترك ما بين هذه الاختلافات و تحقيق النجاح و الاستمرار من أجل التميز و خلق المنافسة، و بناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- كيف تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؟
- و ضمن هذا التساؤل المركزي تتطوي عدة أسئلة و هي :
- كيف يساهم التخطيط غي تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة؟
- كيف يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار؟
- كيف يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة؟
- كيف يساهم التحفيز على زيادة إنتاجية المؤسسة؟
- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : تساهم إستراتيجية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية .

الفرضيات الجزئية : يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة .

يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار .

يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة .

تساهم الحوافز على زيادة إنتاجية المؤسسة .

المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة، كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة

كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى الاستمارة حيث شملت على 44 سؤال و أخيرا السجلات والوثائق .

- مجتمع و عينة الدراسة:

تم اعتماد على عينة عشوائية حصصية ، حيث تمثل مجتمع البحث في مختلف الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة السيارات الصناعية بوشقيف والذي بلغ عددهم 471 عامل ،حيث تم اختيار 20 من المجتمع الإجمالي للبحث أي تم اختيار 94 عامل يتوزعون على الفئات.

- نتائج الدراسة :

- المؤسسة تقوم على تعزيز التصورات المستقبلية من أجل تطورها و استمرارها فالمؤسسة الناجحة هي التي استطاعت إدارة نفسها من خلال تبنيتها لخطط إستراتيجية.
- التخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ من أجل الاستمرار لأن التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي و المستقبلي من أجل تحقيق الغايات و الأهداف.
- قدرة الإبداع ناتجة عن حسن التدريب الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية والمستقبلية لدى العمال من خلال تزويدهم بالمعارف و تحسين مهاراتهم .
- التحفيز يدفع بالعاملين إلى زيادة أدائهم العملي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهو بذلك يشعر أنه إنسان له مكانة و مقدر في عمله من طرف المسؤولين .
- هناك علاقة بين التحفيز و السلوك و هي علاقة مباشرة ، حيث الحفز يؤدي إلى بذل طاقات و مجهودات إضافية لأداء أفضل.

7-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "موفق محمد الضمور" تحت عنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

إشكالية البحث:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأجل لكونه يمكن المنظمة من تحديد قدرتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين.

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن؟ والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
 - يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 - يوجد علاقة بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- المنهج المستخدم:**

اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على المراجع والرسائل والأطروحات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين وذلك باعتماد على برنامج (spss).

كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستمارة والملاحظة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (22) وزارة ويكون إجمالي عدد العاملين 333 عامل موزعون عبر تلك الوزارات.

قام الباحث باختبار عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عامل وعاملة وهو ما يشكل نسبة 50% من مجتمع الدراسة.

النتائج المستخلصة:

- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحفيز المواد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

❖ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار أو مرجع يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، ومن خلال هذا العرض الموجز لبعض الدراسات التي تناولت متغيرين (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) (التغيير التنظيمي) قد ساعدت هذه الدراسة سواء في الجانب النظري وذلك من خلال:

- الاستعانة بها في طرح المشكلة بدقة.
- تحديد المفاهيم وصياغة الفروض بشكل واضح.
- معرفة النظريات المفسرة لكل منهما وكيفية توظيفها.
- الاستعانة بالدراسة في حد ذاتها كمرجع.
- أما من الناحية الميدانية ساعدت هذه الدراسة على :
- التعرف على المنهج المستخدم في دراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد أدوات الدراسة والعينة.
- الاستفادة من التوصيات الاقتراحات في الدراسات والتعرف على الجوانب التي تستحق البحث فيها.
- الإثراء الفكري.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- 1- المداخل النظرية لدراسة التخطيط.
 - 1-1 مرحلة الفكر الكلاسيكي.
 - 2-1 مرحلة الفكر النيوكلاسيكي.
 - 3-1 مرحلة الفكر الحديث.
- 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- 4- مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 5- خصائص التخطيط الاستراتيجي.
- 6- أنواع التخطيط الاستراتيجي.
- 7- خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- 8- العوامل المؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 9- مزايا وعيوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - 1-9 مزايا التخطيط الاستراتيجي.
 - 2-9 عيوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، يقوم على أساس دراسة وتحليل وفحص جوانب تنظيمية مختلفة كوظائفها واختصاصاتها وكفاءة مواردها البشرية من أجل تنميته واستغلاله استغلال عقلاني وتوجيه جهوده بما يضمن النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين.

1- المداخل النظرية لدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1-1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1915-1956) :

يرى تايلور أن أهم عنصر في الأسلوب الذي اقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة، ويقصد بهذه الفكرة كما يقول في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (1991)، ضرورة تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين مسبقاً، كما يجب أن يحصل كل عامل في أغلب الأحيان على تعليمات كتابية منفصلة عن المهمة التي ينبغي لها أدائها، وحسب تايلور فإن المخطط وفق هذه الصيغة يتطلب إشراك العمال والمسيرين في حل بعض الإشكاليات المتعلقة بالمهمة التي تنتظر التنفيذ¹.

حيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بين يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤول عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة²، و قد استطاع "تايلور" أن يضع حلولاً لسلوك العاملين أخذت شكل خطوات عملية لتنظيم العمل كالتالي :

- ينبغي اختيار العاملين بعناية و تدريبهم على استخدام الطريقة المثلى التي يتم التوصل إليها.

¹ مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1999، ص73،74.

² منير نوري : تسيير الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص14.

- يتعين على المشرفين التعاون التام مع العاملين و توجيههم لضمان تطبيقهم للأسلوب المناسب في العمل .
- ينبغي تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات بحيث تسند للإدارة مسؤولية تخطيط أساليب العمل بإتباع أساليب علمية .

- النظرية البيروقراطية لماكس فيبير (1864-1920):

- تحدث فيبير عن عملية التخطيط وركز عليها في نموذج المثالي الثالث للسلطة (نموذج السلطة العقلية الشرعية)، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير بصفة عامة¹، وربط عملية التخطيط بمجموعة من القواعد والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم وهي كالتالي:
- وجود تقسيم للعمل ويعتمد على تحديد الوظيفي لكل عامل.
- يجب أن يقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبين غيرهم على أسس موضوعية.
- التوظيف والترقية حسب الكفاءات التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرابة.
- الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير بحيث ينبغي ألا يكون مالكو وسائل الإنتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.
- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة².

- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول(1925-1941):

- يحتل التخطيط الأخير حيزا متميزا في النسق الفكري لهنري فايول، إذ يعتبره شرطا ضروريا للتنظيم الإداري الناجح، ونظرا لصعوبة وضع الخطط المضبوطة للمستقبل، فقد

¹ مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص70.

² داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، (ط.1)، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، ص145.

أكد على ضرورة التنبؤ مما قد يحدث من أحداث وطوارئ غير متوقعة، ووضع آليات وحلول لمواجهتها في حالة ظهورها الفجائي وهذه التنبؤات هي عبارة عن خطط منفصلة أطلق عليها اسم التنبؤات الشهرية والأسبوعية واليومية، أما التنبؤات طويلة المدى، فقد حددها في التنبؤات السنوية وكذلك الخاصة بعشر سنوات¹.

وتشمل وظيفة التخطيط على كافة النشاطات التي يقوم بها المدير والذي ينتج عنها تحديد برامج عمل يسترشد بها في اتخاذ القرارات في المستقبل، إذ يتضمن التخطيط تحديد الأهداف التي ينبغي على الإدارة تحقيقها، وفي رأي فايول أن التخطيط الجيد والتنبؤات الدقيقة يجب أن تقوم على أساس المعلومات الدقيقة الخاصة بالماضي والحاضر السليم لها².

1-2 مرحلة الفكر النيوكلاسيكي:

- مدرسة العلاقات الإنسانية "لاتون مايو":

يرى التون مايو بأن عملية التخطيط هي التنبؤ بمستقبل الأحداث والظواهر الإنسانية داخل المنظمات الصناعية، لأن المحك الأساسي لاختيار قوة الاتجاهات على التفسير العلمي ومعنى ذلك أن الحكم على صحة أو مصداقية أي توجه في هذا القبيل، يجب أن ينطبق من البيانات والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال الأبحاث والدراسات الإمبريقية³، و من مبادئها نجد:

- أن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشمل على معايير العمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
- إن رغبة الفرد في العمل و الحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا ينبع من الحوافز المادية و إنما من الحوافز المعنوية.

¹ صالح ابن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص173.

² حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، (ط.2)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص32.

³ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص150.

- العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية و روح العمل السائدة في المؤسسة أكثر من تأثره بنظم الرقابة الادارية المفروضة عليه .

- نظرية اتخاذ القرار "لهيرت سيمون" :

قد يحاول "سيمون" أن يجعل من النظرية قاعدة لفهم السلوك الإداري من منطلق أن التخطيط هو الاختيار المنطقي للفرد أو اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وذلك بأسلوب لا يخل بتوازن المنظمة¹، حيث تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوصول إلى حلول رشيدة تمكن المؤسسة من العمل بشكل جيد ، حالة وجود مشكلة إدارية فهي تتطلب حلاً معيناً، و أن هناك صور متعددة تطرح النقاش لمواجهتها و يمكن دراستها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة و الذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة بعد وعي و إدراك و دراسة و تفكير و تشمل خطوات اتخاذ القرار في الآتي : تشخيص المشكلة ،تحليل المشكلة ،إيجاد البدائل ،تقييم البدائل ، اختيار الحل الملائم "اتخاذ القرار"

1-3 مرحلة الفكر الحديث:

الإدارة بالأهداف :

تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتين التخطيط و الرقابة فتسيير حسب الخطوات التالية:

- يقوم المرؤوس برسم خطة أولية تضم الأهداف التي بإمكانه تحقيقها في فترة زمنية محددة.

- يعقد كل من الرئيس والمرؤوس لقاءاً ثنائياً يناقشان فيه هذه الخطة حيث يقوم الرئيس بالمتابعة والقيادة والمرؤوس بالتنفيذ².

- تسهل عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف.

¹ مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص52.

² عبد الباري درة ، محفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة، (ط.2)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص87.

- تقوي روح المشاركة بين الرؤساء وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم على العمل¹.

- النظرية البيانية (J) :

تكمن عملية التخطيط حسب هذه النظرية في كونها تساعد المدراء في عملية الرقابة من خلال التنشئة الاجتماعية، ويتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين كما يستدعي هذا النظام على مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم بحيث يمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقومون بعلاقات تعاونية غير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق².

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه الخطة الاستراتيجية الناجحة التي تسمح للمنظمة بالتعرف على الرؤية الشاملة لها ومهامها، وتقييم الفرص طويلة الأمد والتهديدات التي تواجهها، وتعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص، وحسن استغلالها وتقليل التهديدات وتجاوزها وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية³.

- تتعامل مع القضايا ذات الأمد الطويل للموظفين والمجتمع.
- تتعامل مع القضايا ذات الحجم الكبير من الهياكل والمساواة والثقافة والقيم والالتزامات.
- تجعل الموارد أكثر ملائمة مع المستقبل.
- تجعل الموارد أكثر ضمانا وتطورا لتلبية حاجات المنظمة⁴.

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة : المرجع السابق، ص 87.

² محمد قاسم القيروتي : نظرية المنظمة و التنظيم، (ط.1)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 229

³ نائر شاكر محمود الهيثي، سامي نياح العزيمي : التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع تنموية، (ط.1)، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 49.

⁴ مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية، (ط.1)، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 47.

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء استراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال الكشف عن القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها و بناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- يساعد على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك بإحداث أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب¹.

3- أهداف عملية التخطيط الإستراتيجية :

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغييرات غير المتوقعة.
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على تحليل الفرص والقيود و التهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

¹ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري : التخطيط الاستراتيجي، (ط.1)، دار التعليم الجامعي، إسكندرية، 2015 ص41،42.

- تحديد صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
 - توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي¹.
 - زيادة التعاون المتبادل ما بين الإدارات الوظيفية المختلفة بالمنظمة.
 - إعطاء القيادة الإدارية الآلية التي تساعد على فهم المساحات الوظيفية الرئيسية التي تظهر فيها مشكلات بالمنظمة.
 - توليد الشعور العالي بالمسؤولية مما يتحقق الالتزام التام بمسارات كل من الاتجاه والتنفيذ المحددين².
 - تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.
 - يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها.
 - يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة³.
- 4- مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

يتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعاون و تضافر جهود جهات عديدة في المنظمة، ولكن المسؤولية الرئيسية يشارك فيها، اختصاصيو الموارد البشرية، ومديرو ورؤساء الأقسام في الوحدات الأخرى، ويسعون من خلال العمل معا إلى فهم البيئة وتحليلها.

والعمل باتجاه ضمان بقاء المنظمة قادرة على الاستمرار في ظل البيئة المضطربة لذا ينبغي على من يقوم بإعداد خطة الموارد البشرية في المنظمة أن يتشاور ويستشير

¹ محمد هاني محمد : الإدارة الإستراتيجية الحديثة، (ط.1)، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص90،89.

² عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (ط.2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص99.

³ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، (ط.1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص411.

الآخرين، فالحصول على بيانات صحيحة وحديثة يتطلب النقاش والحوار مع المديرين والعاملين الذين يؤدون الأعمال، إذ أن خبراتهم في الممارسات العملية والتقنية ونتاجية العمل هامة وضرورية.

كما أن التشاور والاستشارة يمكن أن تشمل بعض الفئات من ذوي المصالح ذات العلاقة بالمنظمة، بما فيهم الزبائن، وممثلي الاتحادات والنقابات العمالية و خبراء من خارج المنظمة و لاسيما في حالة توقع تغيرات هامة في تقنيات وممارسات العمل، ويمكن أن يتم هذا التشاور والاستشارات بشكل منظم مثل استخدام الاستبيانات وغيرها¹.

5- خصائص التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطورا نوعيا لأنواع تخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة. وللفرض والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط.

- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص وإنما هو واسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي حيث يتسم بالتفكير الموضوعي.

¹ حسين حريم : إدارة الموارد البشرية، (ط.1)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2013، ص 99.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد وتصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فعاليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ¹.

6- أنواع التخطيط الاستراتيجي: تسفر عملية التخطيط على ثلاثة أنواع وهي:

6-1 الخطة الإستراتيجية:

هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتساعد الخطة الاستراتيجية على الإجابة على الكثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل، الموارد والاستثمارات اللازمة، احتياجات القوى البشرية، ... الخ.

¹ إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، شهادة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، كلية تربية قسم مناهج وطرائق التدريس جامعة دمشق، 2010-2011، ص52،53.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة، وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة.

6-2 الخطة التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطة لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والأفراد والبحوث وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات ومجال الخطط هنا يكون محدد المجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على تفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

6-3 الخطة التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتضع خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية و موازنة المصاريف مع الموارد والميزانيات السنوية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، محدد المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة¹.

7- خطوات التخطيط الاستراتيجي:

إن المضمون الرئيسي لهذا النموذج يسعى للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل وفيما يلي شرح لخطوات تطوير الخطة الإستراتيجية والتكتيكية وهي:

¹ بلال خلف الله السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، (ط.1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص102،103.

7-1 الرؤية والتصورات:

في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل أو تكون عليه في المستقبل، ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات والأحلام لغاية ما يرجى تحقيقها، والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه.

7-2 تحليل الوضع الحالي للمنظمة:

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

- **مشاكل المنظمة:** ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها اتجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها ويجب التأكد من تحديد مسببات الضعف، ويجب أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها، وكذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه.

- **تحليل الفرص الداخلية:** ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسبا للمنظمة أو مصدر دعم لها، وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظور رجل الأعمال وليس بمنظور المدير أو المسؤول، ويتم هنا أيضا ترتيب، هذه الفرص بحسب أهميتها.

- **نقاط القوة لدى المنظمة:** ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنظمة ثم يتم ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنظمة بها وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة وعندما يتضح بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لها لتحقيق مكاسب المنظمة، فإنه يجب تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

- التهديدات الخارجية:

انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمنظمة، يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنظمة ويتسبب في عجز المنظمة عن تحقيق الأهداف المخططة وكأمثلة عن هذه التهديدات يمكن ذكر:

- زيادة النفقات والمصاريف.

- تقلص مصادر الدعم.

- توسع المنافسين في السوق.

3-7 تحديد رسالة المنظمة:

توضح رسالة المنظمة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات، كذلك يجب أن تبين رسالة المنظمة أهداف المنظمة الخاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو وتتضمن الصورة التي ترغب المنظمة أن تعكسها عن نفسها، والغرض من تحديد رسالة المنظمة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.

- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنظمة.

- تحديد هدف واضح.

- تسيير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

4-7 وضع الأهداف والغايات:

في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنظمة، ويجب أن تتمتع هذه الأهداف بالخصائص التالية:- أن تكون محددة .

- أن تكون ممكنة التحقيق .

- أن تكون قابلة للقياس.

- ذات توقيت مناسب¹.

7-5 وضع الخطة الإستراتيجية:

تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحد منها بمجال من المجالات العمل والتطوير، فعلى سبيل المثال لا تخلو الخطة الإستراتيجية من خطط منفصلة فيما يلي:

- خطة لتطوير الموارد المادية كالأجهزة والمعدات.

- خطة لتطوير الموارد المالية.

- خطة لتطوير القوى البشرية².

8- العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

8-1 العامل القانوني:

يقصد به مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم تشغيل الأيدي العاملة فالقوانين الحكومية بخصوص شؤون الأفراد والعاملين بموجب قانون العمل تنظم عدد أيام العمل الأسبوعية، كذلك عدد ساعات العمل اليومية وهذا ما يؤدي إلى زيادة أو نقصان زمن العمل المتاح مما ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، إذن فالقوانين وتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المؤسسات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي تخطيط مواردها البشرية.

8-2 العامل التكنولوجي:

تعمل المؤسسات حالياً في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي الذي يواجه ضغوطاً أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العامة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية و بسيطة

¹ أسامة خيرى : القيادة الإستراتيجية، (ط.1)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.94،95.

² أسامة خيرى : المرجع السابق، ص.96،97.

و مستقرة نسبيا ، و عليه يتعين على المؤسسة أن تكون على وعي بالخصائص البيئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية و بالخصائص الفنية و التكنولوجية من ناحية أخرى.

3-8 عامل المنافسة:

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المؤسسات عموما، فعندما تتوقع المؤسسة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمة إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها.

4-8 العامل الاجتماعي:

يتأثر تخطيط القوى العاملة بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، فيجب معرفة النظرة إلى العمل في المجتمع، خاصة لبعض المهن، فقد نرى إقبالا على أعمالا مهن معينة وتقدير المجتمع العاملين في هذه المهنة، بينما نرى تفور من بعض المهن وعدم الرغبة فيها كما أن عمل المرأة في المجتمع خاصة المجتمعات العربية له نظرة معينة وخاصة لبعض الأعمال والمهن، وهذا بدوره سيؤثر على المعروض من العمالة وعلى توزيع القوى العاملة وهو بالتالي سيؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بصفة عامة¹.

¹ كمال تيمزار: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة 2013، ص74.

9- مزايا وعيوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

9-1 مزايا تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد المنظمات في التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة التي تعمل بها.
- يساعد المنظمات في توجيه المنظمات في توجيه مواردها نحو الأهداف ذات الأهمية الأكبر.
- يقوم على رؤية واضحة¹.
- أنه مبني على تحليل صادق للوضع الحالي.
- يشارك فيه جميع الأطراف المعنية (إدارة، مدرسين، طلبة، ...).
- يركز على احتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية.
- يساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق دورها المستقبلي.
- يساهم في تحسين وضع المؤسسة ويساعد على تطويرها.
- يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي من خلال دراسة مشكلاته والاهتمام بقضاياها.

¹ صالح هاشم صادق: مدخل التخطيط والرقابة، (د،ط)، الجامعية المفتوحة، طرابلس، 1998، ص 25.

- أهم أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي:

- الدقة
- الشمول
- المرونة
- الواقعية
- الحماس
- الابتكار
- روح الفريق
- المتابعة المستمرة¹.

9-2 عيوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا يزال هناك عيوب تحول دون

استخدامه على مستوى جميع المنظمات وذلك يرجع للأسباب لعل أهمها ما يلي:

- ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، وقد يكون ذلك سببا رئيسيا لعدم استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقف وتكلفة كبيرة ذلك أن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها، مثلا قد يستغرق وقت طويلا حتى يمكن الوصول لها كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة².

- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة.

¹ محمد عبد اللطيف موسى: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ، (ط.1) ، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، 2010، ص16.

² بشار الوليد : المفاهيم الإدارية الحديثة ، (د.ط)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص201.

- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة بذاتها للتخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدراء، فغموض التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء تجعلهم غير متقبلين للفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجعل المدير يغير أهمية الفكرة.
- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقادا منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي أو اعتقادا خاطئا بأنها ليست مسؤوليته، مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي قديما قبل أن يبدأ وذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة¹.

¹ محمد عبد اللطيف موسى : مرجع سابق، ص18.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

- 1- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي.
 - 1.1- مرحلة الفكر الكلاسيكي.
 - 2.1- مرحلة الفكر النيوكلاسيكي.
 - 3.1- مرحلة الفكر الحديث.
- 2- أنواع التغيير التنظيمي.
- 3- عناصر التغيير التنظيمي.
- 4- أنماط التغيير التنظيمي.
- 5- مجالات التغيير التنظيمي.
- 6- أهمية التغيير التنظيمي.
- 7- أهداف التغيير التنظيمي.
- 8- مراحل التغيير التنظيمي.
- 9- أسباب التغيير التنظيمي.
- 10- إدارة مقاومة التغيير.
- 11- أشكال مقاومة التغيير.
- 12- إستراتيجية التغيير التنظيمي .

لقد أخذت عمليات التغيير في ظل هذا الواقع المتغير باستمرار أبعاداً مختلفة، فهي من جهة تعتبر ضرورة استراتيجية لا مفر منها تلجأ لها المنظمات والمؤسسات المتعثرة والتي تواجه مشكلات معقدة تهدد وجودها من أجل تجاوزها أو التقليل من تأثيرها، ومن جهة أخرى فالتغيير يعتبر خياراً استراتيجياً تحاول المنظمات القوية أن تدعم من خلاله وضعياتها أو خياراتها الرئيسية وتخلق مجالات جديدة للربح والتوسع، وعليه فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

1- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي:

1-1 مرحلة الفكر الكلاسيكي:

- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور":

ركز تايلور على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية حيث تعرف هذه النظرية بأنها "ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناءً على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة" حيث تضمنت مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تايلور تلك الزيارة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة وكان يعتمد على القوة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه.

- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول":

لقد ركز هنري فايول على ضرورة وضع مبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل علمي هي:

تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية، التوجيه، المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة مما أعطى الأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

1-2 مرحلة الفكر النيوكلاسيكي:

- مدرسة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو":

لقد أظهر إلتون مايو أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره في الإنتاجية وأكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد، ومفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

- أسلوب التدريب المخبري: ظهر منتصف الأربعينات وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعليم مع بعضهم البعض من خلال ذلك يتم إدخال تغييرات المطلوبة في سلوكهم.

- أسلوب البحث الإجرائي: وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة¹.

- مدرسة اتخاذ القرارات: اهتمت بالتنظيمات الغير الرسمية، ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها: المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما التغيير الملائم للتنظيمات².

1-3 مرحلة الفكر الحديث:

- المدخل الموقفي: يؤكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى أحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لأحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقاءه من جهة وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة

¹ زيد منير عبوي : التخطيط والتطوير الإداري ، (ط.1)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص116،118.

² علاء فرج الطاهر : التخطيط الإداري ، (د.ط)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص118.

يدعو إلى ضرورة أحداث تغيير في الجوانب التنظيمية وأحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب والاستقرار والأمن الوظيفي¹.

- **المدخل التكاملي:** وتشمل جهود المدخل التكاملي دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة والقدرة على الاستقرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما أنها تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد أو خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة حوافز والقيادة فعالة وأنظمة تحفيز والعلاقات التنظيمية.

- **مدخل إدارة الموارد البشرية:** كان دورها مقتصر على حفظ السجلات وتخزين البيئات بمؤهلات العاملين، وبعد عام 1964 تطور دورها ليشتمل متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادل، والتركيز على الجوانب الإنسانية ولعبت دورا كبيرا في تحديد احتياجات التدريب والوظيفية كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة والتغيير التنظيمي وأصبحت عمليات الاستقطاب الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين قدرات البشرية والمتطلبات الوظيفية وساهمت هذه المفاهيم في إيجاد حلول للمشاكل الإدارية وإحداث التغيير المطلوب في جميع المستويات².

2- أنواع التغيير التنظيمي :

2-1 حسب مدى التغطية:

- **التغيير الكلي:** هو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد وهو بهذا الشكل عبارة عن التغيير الكلي، إن اللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

¹ أحمد يوسف دودين : مرجع سابق ، ص79.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط.5)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص36،40.

- **التغيير الجزئي:** هو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة وهو بهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات فهو نوع من التغيير الجزئي.

2-2 حسب ما يتم تغطيته:

- **كل المنظمة:** مثل الاندماج والاستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى المجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

- **الإدارة أو القسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد تنظيمها، أو تفتيتها، أو دمجها، أو تنشيط فرق عمل فيها.

- **المصنع:** بسبب حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناؤه، أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه أو تقليل عمالته، أو غلقه للأبد.

- **الأفراد:** كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية للأفراد مصنع معين وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

2-3 حسب درجة الهيكلة:

- **تغيير الهيكلية:** أي محدد الشكل ومحددات النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير، أي إنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.

- **تغيير العفوي:** هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي لأشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، ولتحسين بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا.

2-4 حسب سرعة التطوير:

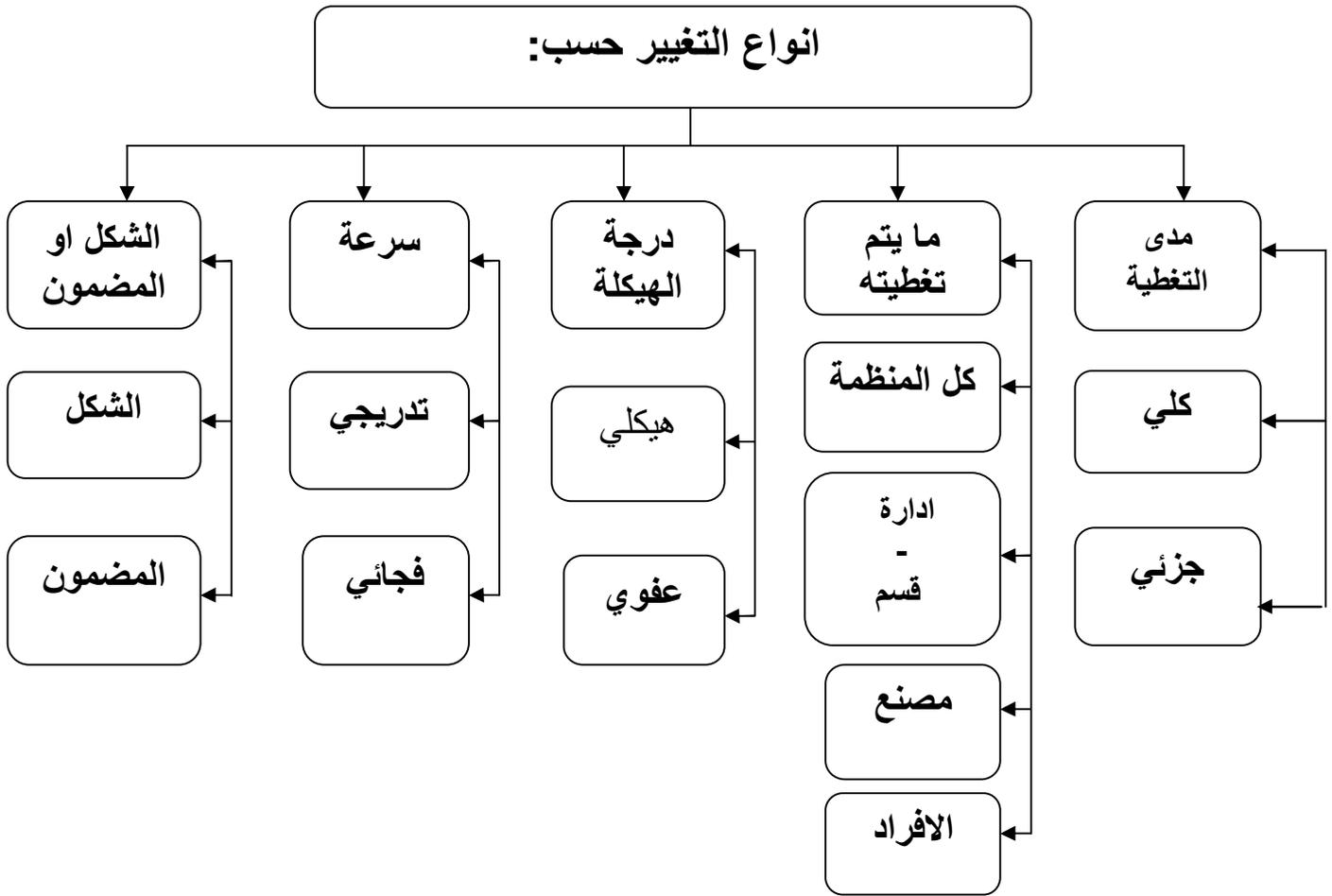
- **تغيير التدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة وبناء عليها شيء فشيء وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

- **تغيير فجائي وثوري:** هو تطور سريع ومتلاحق وفجائي ويرى البعض أنا اللطمة على وجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى وأن التطوير البطيء قد يعطي فرصة للقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات وأنه لا يجب تفويت الفرصة عليهم.

2-5 حسب الشكل أو المضمون:

- **تغيير الشكلي:** ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم فالقيام المنظمة بالتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى حال كما هو عليه.

- **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها. ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس شكل.



الشكل رقم (02) يوضح انواع التغيير التنظيمي (أحمد ماهر)

3 - أسس وعناصر التغيير التنظيمي:

3-1 التغيير في الهيكل التنظيمي: ويتم ذلك من خلال إجراء التغييرات في الهيكل

التنظيمي ذاته كخطوط السلطة الرسمية أو التغيير في السياسات وتوزيع الاختصاصات.

3-2 التغيير في التقنيات: هي تغييرات في أدوات الإنتاج والتنظيم المادي للمصانع

ومنظمات الإنتاج وأيضا أساليب وطرق العمل وتوصيف الوظائف ويتبع ذلك من آثار

التكنولوجيا على سلوك واتجاهات العاملين.

3-3 التغيير في الأفراد: يهتم هذا المدخل في التغيير بتغيير الاتجاهات ودوافع ومهارات العاملين ومن الطرق المستخدمة في ذلك: تدريب حساسية الأفراد وبرامج التدريب المعتمدة ووضع معايير جديدة للأداء وغير ذلك¹.

4- أنماط التغيير التنظيمي: يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال يتم تصنيفها وفق المعايير التالية:

4-1- حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودوافع السيطرة على المحيط ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:

- **تغيير استجابة الضغوط الخارجية:** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط المنظمات المنافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- **تغيير هادف كل مشاكل داخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى التغيير داخلي لحل هذه المشاكل وتحسين أدائها.

- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

4-2 حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغييرات ثلاثة أشكال هي:

- **تغيير مخطط:** تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهتها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك إجراء

¹ حسين التهامي : التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة وتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، (ط.1)، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2013، ص150،151.

الإداري، الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفق ل خطة زمنية وعلى أساس التفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية أخرى.

- **تغيير دافعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما حدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط في التغيير تقليداً أو هو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.

- **تغيير الهجومي:** هذا النوع يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة فهو سابق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بغرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

4-3- حسب مدى إحداث التغيير: ويصنف إلى صنفين:

- **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة المنظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- **التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والمعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار الظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في مجال التجاري أو القيام بالتغيير الهيكلي¹.

5- مجالات التغيير الوظيفي: يمكن للتغيير التنظيمي أن يمس المجالات التالية:

5-1 **التغيير على مستوى الاستراتيجيات:** قد تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها واستراتيجياتها وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.

5-2 **التغيير على مستوى الأنظمة:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى إحداث تغيير وتطوير نظم عمل المنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيره من أنظمة الداخلية.

¹ فداء محمود همد : إدارة الجودة شاملة، (ط.1) ،دار الراجحة للنشر والتوزيع ،عمان، 2012، ص151،153.

3-5 التغيير على مستوى أنماط القيادة: قد تلجأ المنظمة إلى تغيير نمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير و إلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل المخاطر ومسؤولية التغيير بالانتقال من النمط الأتوقراطي إلى نمط الديموقراطي.

4-5 التغيير على مستوى الثقافة: على المنظمة ادخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك ايجابي. وهو يتعلق بتغيير في أفكار الناس واتجاهاتهم وطموحاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم¹.

5-5 التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا الهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة رسمية ومركزية، نطاق الأشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى أنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة².

6- أهمية التغيير التنظيمي: التغيير شديد الأهمية، وهو الظاهرة الاقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدودها بما يحققه في الحاضر والمستقبل وتتمثل أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية:

1-6 الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث التغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى سيادة روح الفريق، ومن ثمة تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والمقترحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوة المشاركة الإيجابية.

2-6 الجانب الثاني: القدرة على الابتكار، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

¹ زين الدين بروش ، لحسن هدار : دور ثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد الأول، جوان 2007، بسطيف، ص 50،51.

² فداء حامد : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (ط.1)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص165.

3-6 الجانب الثالث: تركيزه الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير، ويمكن القول أن التغيير يعمل مثل البركان الاجتماعي ضخم يموج داخله وتتصهر فيه التيارات والأنواء والرغبات والدوافع كافة وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر.

4-6 الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق المختلف ومن ثمة فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية. أياً كان حجمها بوظائفها بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستراتيجية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية محلية كانت أو دولية.

5-6 الجانب الخامس: الوصول إلى أعلى من درجة القوة في الأداء والممارسة، حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي، وذلك من خلال معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيداتها¹.

7- أهداف التغيير التنظيمي: تسعى المنظمات من خلال التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في نقاط تالية:

- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة إحساس بتفاعل والديناميكية الجماعة داخل المنظمة وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

¹ سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق ، ص314.

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأسباب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية وأهمية الجماعة.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا الموظفين والمجتمع¹.

وحسب الغمري يرى أهداف التغيير التنظيمي:

- السماح للأفراد التعرف على ما يحدث بين الأعضاء الجماعة أثناء أداء مهمتها كالاتصال.

- خلق مناخ مفتوح لحل مشاكل المؤسسة وإحلال التفاهم والاتفاق لإرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات في كل المستويات التنظيمية.
- زيادة التعاون بين الجماعات والأفراد المتنافسين مع وضوح المنافسة الواضحة يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المؤسسة وتجنب تأثيراتها البيئية².

8- مراحل التغيير التنظيمي: لا يمكن إحداث التغيير دفعة واحدة وذلك لضمان نجاحه وقبوله لدى العاملين والمجتمع، فتمر عملية التغيير بثلاثة مراحل أساسية كما أشار لها (ماهر وآخرون 2002).

8-1 مرحلة الإذابة: وتهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين وأعضاء المنظمة من عاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة

¹ فريدة كورتل، آمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم المتغير، (ط.1)، دار زمزم لنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص30،29.

² نوردين تاوريريت، نسبية بومعارف: دور ثقافة التنظيمية في اتجاه نحو التغيير التنظيمي جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 09 مارس 2014، ص 31.

الأفراد والمديرين وذلك بتحريرهم من القيود والممارسات والأنظمة الموجودة فعلا، وهو ما يطلق عليه بالاذابة، حيث أنها تركز على فك ارتباط المديرين والعاملين بالأنظمة والهياكل والممارسات الموجودة فعلا وتحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة وممارسات جديدة.

8-2 مرحلة التغيير: عندما يصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة البالية وربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل، ويعني هذا أن يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل في القيم والأنظمة والأساليب والإجراءات والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.

8-3 مرحلة التجميد: عندما يتم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وممارسات وسلوك جديد يحتاج الأمر إلى التثبيت وتقوية والمحافظة على ما تم تحقيقه وهو ما يطلق عليه بالتجميد ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير وبناء أنظمة حوافز تشجيع الأفراد على المحافظة على عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك وانشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات واجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير¹.

9- أسباب التغيير التنظيمي: إن من أهم الأسباب وجود غالية المؤسسات في حالة تغيير مستمرة بشكل مذهل يرجع ذلك إلى أسباب نذكر منها:

- عدم ملاءمة أهداف المؤسسة ورسالتها، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، وهو نابع من رسالتها وثقافتها ومهمتها.
- ندرة اليد العاملة التي تفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد والتي تتفاوت أنماط شخصياتهم وقدراتهم، وهذا ما يفرض على المؤسسة التغيير وفق المتغيرات الجديدة وتحقيق درجة من انسجام بين أفرادها.
- استمرار التطور التكنولوجي.

¹ ربحي مصطفى عليان : إدارة التغيير، (ط 1)، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ص147،148.

- الوضع الاجتماعي والثقافي يعتبران عاملين أساسيين لتحديد سلوك المستهلكين ونمط معيشتهم وكشف عن عاداتهم وتقاليدهم وهي دوافع التغيير.
- التشريعات الحكومية والدولية التي تؤثر على أداء المؤسسات تلزمها احداث نوع من التغيير يتماشى وهذه التشريعات ومع سياسة العامة للبلد التي تنشط داخله هذه المؤسسات¹.
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات وإدارات الشركة.
- زيادة ثقة واحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- فحص المستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها².
- 10- إدارة مقاومة التغيير:** مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي ومألوف ونادرا ما يتم جهود التغيير التنظيمي بسلاسة بدون مقاومة من بعض فئات العاملين وتتخذ أشكالا وصورا مختلفة ولأسباب عديدة:
- ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها shomerhon وزملاءه:
- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمان واستقرار.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- تهديد المصالح ومزايا المكتسبة.

¹ عابد شريط : إستراتيجية التغيير في المؤسسات الاقتصادية التحالف الاستراتيجي نموذج ، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت ، عدد رقم 03 ماي 2009، ص8،9.

² علي فلاح الزغبى : إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في قطاع الصناعي الأردني ، نموذج ريادي متكامل، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد السادس ديسمبر 2009 ،ص80.

- التغييرات المتباينة.

- التوقيت السيء.

- الافتقار للموارد.

أما kreithon و kinichi فيقترحان أن الأفراد يقاومون التغيير للأسباب التالية:

- المفاجأة والخوف من المجهول.

- مناخ عدم الثقة.

- الخوف من الفشل.

- فقدان المراكز أو الأمان الوظيفي.

- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.

- إرباك العلاقات الاجتماعية.

- تضارب الشخصيات.

- إضافة إلى توقيت السيء.

ويشير الكاتبان إلى العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط وشدة (قوة) مقاومة التغيير ففي حالة التغيير التكميلي مثلاً: إدخال أسلوب عمل مألوف، تكون المقاومة منخفضة وتزداد شدة مقاومة في حالة التغيير الإبداعي، إدخال أسلوب عمل جديد، وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الإبداع الجذري مثل إدخال أسلوب جديد بالنسبة لمجال نشاط المنظمة¹.

إن مقاومة التغيير تبدد حالة الرفض للتغيير للأفراد العاملين والمديرين فالحل مناخ هو:

- إعلام وإفهام الجميع بأن التغيير مرتقب سوف يكون نحو الأحسن للمنظمة والعاملين ويركز على ذلك في اللقاءات الفردية والعامّة معهم ويعتمد من أجل ذلك أساليب العرض الفعال والاستشهاد بالأمثلة عن تطبيقات الآخرين (إن توفرت) لتحقيق الإقناع لديهم.

¹ حسين حريم : مرجع سابق ، ص125،126.

- تدريب كل المعنيين بالتغيير على كيفية التعامل مع الصيغ الجديدة سواء كان ذلك نظاما ما أو إجراء أو جهاز بتقنيات جديدة أو طريقة عمل واعتماد أساليب المناسبة لذلك والتطبيقات العملية في هذا المجال تؤدي لأهمية تدريب في تبديد قلق العاملين وتخليهم عن مقاومة التطبيقات الجديدة، بل تجعلهم متحمسين لتطبيق الصيغ الجديدة¹.

11- أشكال مقاومة التغيير: يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكال وصور عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الأحجام عن العمل وعدم التعاون (اضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به ومصالحة وحاجاته كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير هي:

- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كان يقول "يا لها من فكرة رائعة... ولكن".

- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير².

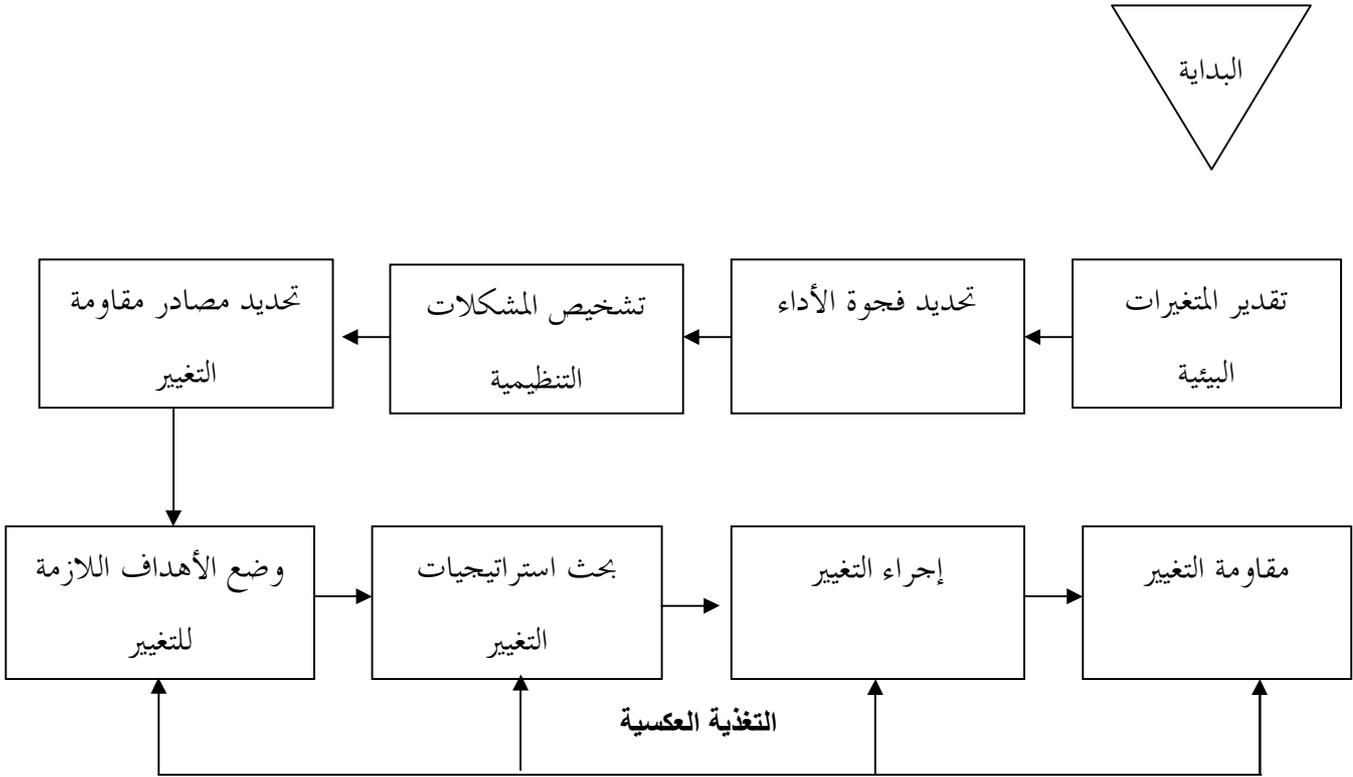
12 - إستراتيجية التغيير التنظيمي: للتغيير التنظيمي هدفان أساسيان هما:

- تكيف أو تلائم التنظيم مع البيئة التي تعمل فيها.

¹ باسم الحميري: التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، (ط.1) ،دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 ص166،165.

² حسين محمود حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (ط.3) ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص356،357.

- مقابلة التغييرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة.
ولكي يتم التغيير الإداري يقوم المديرون في المنظمة بثاني خطوات أساسية كما هو مبين بالشكل وهو كالتالي:



الشكل رقم (03): يوضح إستراتيجية تخطيط التغيير التنظيمي (سيد محمد جاد الرب).

- الخطوة الأولى : تحديد أو تقديرات المتغيرات البيئية:

تشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على أداء المنظمة كل من المنافسة التكنولوجية، السياسات والثقافة، وأحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف على هذه المتغيرات والتجاوب معها بما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة، فاستقرار الأسواق السلع والخدمات أو عدم استقرارها، يجب التعرف عليه من قبل إدارة المنظمة، كما أن التطورات الصناعية وتنوع المنتجات وطرق البيع والتمويل وغيرها يجب على الإدارة أن تتوقعها

وتتعامل معها عند حدوثها وهذا بالنسبة للسياسات الحكومية والتشريعية والمالية وأيضا بالنسبة للأذواق العامة والعادات والتقاليد والقيم والأخلاق التي تسود المجتمع¹.

الخطوة الثانية : تحديد فجوة الأداء:

وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تحقق، وقد يكون هذا الفرق (الفجوة) إيجابيا أو سلبيا، والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسنى القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الثالثة: تشخيص المشكلات التنظيمية:

والهدف من هذه الخطوة هو التعرف على طبيعة وحجم المشكلات السائدة في التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، وتنشأ معظم المشاكل الإدارية نتيجة لأسباب متعددة وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

- ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فورا؟

- ما هي أسباب هذه المشاكل؟

- ما هو التغيير المطلوب لكل هذه المشكلات؟

- ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغييرات؟

- ما هي الأهداف التي نتوخاها من هذا التغيير وكيف تقييماها؟

الخطوة الرابعة: تحديد مصادر مقاومة التغيير:

يحتاج التغيير التنظيمي إلى بذل مجهودات من جانب إدارة المنظمة ضد أولئك الذين يقاومون التغيير ويقفون حائلا دون تنفيذه وتأخذ المقاومة والاعتراض شكلين أساسيين هما:

النوع الأول: مقاومة الأفراد للتغيير وذلك لأسباب عديدة منها:

¹ سيد محمد جاد الرب : استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العامة، (د.ط)، حقوق النشر محفوظة للمؤلف ، 2009، ص7،8.

- لتحقيق الفوائد الشخصية، فعندما يتم التغيير قد يترتب عليه من وجهة نظر الأفراد خسائر مادية ومعنوية تتعلق بالمرتبات أو المكافآت أو المواقع التنظيمية التي يشغلونها.
- الفهم الخاطئ من جانب الأفراد للتغيير، فغالبا ما لا يفهم الأفراد حقيقة أو الأسباب التي دعت المنظمة لإجراء التغيير، وذلك يقع على المنظمة عبء الشرح والتفسير معنى التغيير وفوائده سواءا بالنسبة للأفراد أو للمنظمة ككل¹.
- اختلاف تقدير الأفراد أو تخمينهم بالنسبة للتغيير كما تريده إدارة المنظمة فغالبا ما يعتقد المدير أن أي شخص لديه نفس المعلومات التي لديه يستطيع أن يتخذ نفس القرار فور مشابها لما يتخذه هو وهذه النظرية لا تكون صحيحة في الأحوال، فلكل مدير أو فرد تقدير خاص للموقف الواحد وتحكم ذلك عوامل عديدة منها الخبرة والمهارة والتعليم وغيرها.

النوع الثاني: المقاومة التنظيمية:

- وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تؤدي إلى ذلك وهي:
- المقاومة الشديدة من جانب المديرين، حي أن معظم المديرين يعرفون جيد الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد خاصة في المنظمات البيروقراطية، والتي تتميز بالأداء التسلطي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.
- القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة، فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغييرات المطلوبة، والموارد عبارة عن الأفراد، المجهودات، الوقت، .. الخ.

¹ سيد محمد جاد الرب : المرجع السابق، ص 10،9.

- أما السبب الثالث وراء الاعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات، أو ما يسمى بتداخل الموافقات التنظيمية، وهذا يعني أن أي تغيير أو تطوير يجب أن يقوم على موافقة جميع الأجزاء أو إدارات المنظمة، ولذلك تأتي آراءهم ومقترحاتهم هذه، والإدارات المتضاربة أو المزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

الخطوة الخامسة: وضع الأهداف: لكي يكون التغيير فعالاً فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدماً وقبل البدء في إجراءات التغييرات المطلوبة ومن الممكن أن تكون الأهداف عبارة عن:

- الأهداف التي تتحدد في ضوء واقعية التنظيم واحتياجات الأفراد.
 - أن تكون أهداف واضحة وقابلة للقياس.
 - أن تتحدد الأهداف في إطار السياسات التنظيمية.
 - أن تكون للأهداف القدرة على التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة والأفراد.
- وتستخدم إدارة المنظمة نوعين من الأهداف:

1- الأهداف الداخلية: وهي تركز على:

- أهداف الأفراد وتغيير اتجاهاتهم.
 - تحسين القدرة على اتخاذ القرارات.
 - ترابط وتكامل الوظائف الإدارية.
 - زيادة وتنمية دوافع العمل.
 - الإشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
- #### 2- الأهداف الخارجية: وهي تركز على معرفة التغيير في المجالات الآتية:

- تأثير البيئة على وظائف وأداء الأفراد.
- معدلات دوران العمل.

- الأرباح.

- احتياجات ومتطلبات المستهلكين وخاصة الجدد.

- الشكاوى.

- معدلات الغياب.

التعرف على التغييرات في البيئة الخارجية يسبق قيام المنظمة بأي تغييرات داخلية، حيث أن تغييرات الداخلية تهدف إلى تكيف مع المتغيرات البيئية وتلاؤم معها بصفة مستمرة، لذلك فأخذ المتغيرات البيئية في الحسبان يؤدي إلى نجاح أي مجهودات يقوم بها المديرون في المنظمة نحو التغيير التنظيمي.

الخطوة السادسة: بحث استراتيجيات التغيير: تركز هذه الخطوة على التعرف على مختلف الاستراتيجيات العملية للتغيير، ولا يكون التغيير ناجحاً إلا إذا ارتبط بالتنظيم وإمكانيته ومتطلباته، ويتم التركيز في هذا الصدد على أربعة استراتيجيات متداخلة للعلاقات في المنظمة وهي التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المهام والأفراد.

الجدول رقم 1: يوضح الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي.

| الأسلوب | الاستراتيجية |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - تغيير و تكيف طرق الإنتاجية. - ملاءمة أو تكيف الآلات الإنتاجية - الدرجة الأتوماتيكية | التكنولوجيا |
| <ul style="list-style-type: none"> - تغيير المواقع التنظيمية - تكيف السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية - ملاءمة النظام الرسمي | الهيكل التنظيمي |
| <ul style="list-style-type: none"> - إثراء الوظائف - تبسيط الوظائف - تكوين فريق العمل اللازم لقيام بالتطوير | المهام |
| <ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التدريب أثناء العمل | الأفراد |

| | |
|-------------------------------|--|
| - تحديد برامج التدريب الإداري | |
| - وضع برامج التطوير التنظيمي | |

ويتضح من الجدول التالي:

- تعكس إستراتيجية التغيير التكنولوجي التغييرات في قوة العمل وطرق الإنتاج والمواد الخام ونظم المعلومات وغيرها.

- أما إستراتيجية الهيكل التنظيمي فهي تحدد التغييرات الداخلية في التنظيم في التنظيم من حيث إعادة التنظيم والأقسام الإدارية، مواقع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد وغيرها.

- إستراتيجية المهام وهي تركز على التغييرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة وهذه الاستراتيجية قد تزيد أو تخفض من حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة وبما يؤدي إلى إرضاء الأفراد أو ما يسمى بتحقيق الاشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.

- تهدف إستراتيجية الأفراد على تنمية وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظمة بناء على احتياجات الأفراد طبقاً للتطوير والتغيير التنظيمي.

الخطوة السابعة: إجراء التغيير : وهي الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي ويجب أن يتم من خلال فترة زمنية معينة، من ناحية أخرى فإن القدرة على التنفيذ السليم للتغيير تعتمد في البداية على مدى تقبل السلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة أثناء وبعد إجراء التغيير المطلوب.

إن كفاءة عملية إجراء أو تنفيذ التغيير التنظيمي تتطلب سلوكيات جديدة من جانب الأفراد الذين يشملهم التغيير في المنظمة والاتجاهات التنظيمية يمكن أن تنفذ عملية التغيير من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوائد المادية التي تعود على الأفراد من جراء التغيير وتأثير ذلك على سلوكياتهم الجديدة وحينئذ سوف تصمد سلوكيات الأفراد في مواجهة التطورات التنظيمية حيث يعتقد الأفراد أن هذا التغيير عادلا ومنصفا بالنسبة لهم مما يجعلهم

يحاولون تغيير سلوكياتهم بسرعة بما يتماشى مع متغيرات المطلوبة وإذا ترتب على التغيير التنظيمي، أي ضرر للأفراد فسوف يحاولون بكل الوسائل مقاومة هذا التغيير حتى يفشل.

الخطوة الثامنة: متابعة التغيير التنظيمي: هي الخطوة الأخيرة في برنامج التغيير الذي تقوم المنظمة بتنفيذه، وذلك للتعرف على نواحي القوة ونواحي الضعف، وعلاج الأسباب التي أتت إلى الحد من نجاح البرنامج وتعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على المستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة، درجة مستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاج ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج، ثم يتم بعد ذلك التعرف على مدى إمكانية استمرار هذه التحسينات التي جاءت نتيجة التغيير التنظيمي، وهل هذه التحسينات ستستمر وتتطور أم أنها ستتهبط وتتخفف تدريجياً وهكذا.

إن عملية المتابعة والمراجعة أمر هام وحيوي لأي برنامج عمل، فالهدف من برامج التغيير التنظيمي، هو تحقيق أهداف معينة أهمها زيادة كفاءة المنظمة وتحسين الأداء الإداري والتنظيمي بها، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية وبما لا يتعارض مع احتياجات العاملين فيها وذلك فيجب على إدارة المنظمة أن تكون فريق عمل لمتابعة تنفيذ مثل هذه البرامج والتعرف على مدى تحقيق أهدافها وانعكاسات التغيير على تعاملات الأطر الخارجية، منافسون، موردون، مساهمون مع المنظمة والهدف هو تصحيح الأداء حتى يكون في الاتجاه المرغوب فيه.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني للدراسة (لمحة تاريخية حول المؤسسة).

2.1 المجال البشري للدراسة.

3.1 المجال الزمني للدراسة.

2- المنهج المتبع في الدراسة.

3- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1.3 الملاحظة.

2.3 المقابلة.

3.3 الاستمارة.

4.3 السجلات والوثائق.

4- عينة الدراسة.

1.4 كيفية اختيارها.

2.4 خصائصها.

لقد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم التعرض لأهم القضايا والتساؤلات التي تتطلب اعتباراً ميدانياً وبناءً على ما تطرحه المشكلة البحثية واعتباراً لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها التي تتطلب وضع إستراتيجية مناسبة ابتداءً من تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها.

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني للدراسة: (لمحة تاريخية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)

القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" مؤسسة تعني بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وبتقريبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعني بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية.

تاريخ نشأتها:

طبقاً لمرسوم 5 جوان 1947 أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" كما كان هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر "مجموعة لوبون في الشرق" وكذا "مصانع ليفي في الوسط" وفي الغرب شركة بوربوني للإضاءة والقوة بقسنطينة وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى "شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

ومن خلال الحقبة الاستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في "مصنع الحامة" وكانت التغذية تتم انطلاقاً من الشبكات

المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات "11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم و"أورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة و"فليب فيل" بسكيكدة و"بونة" بعنابة كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تمويل مدينة سيدي بلعباس والبليدة ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية، وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى، وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء قمة للتبادل البيني ذي "150 كيلو فولط" يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي، كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات "60 و 90 كيلو فولط" لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق عام 1956 وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين 573000 مشترك كهرباء و 167000 مشترك غاز من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

- مراحل تطورها:

تعتبر سونلغاز واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال 25 سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطة "2747 عونا" أما الباقي فهو متركز في الشركة الأم

وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها وفي نهاية ديسمبر 2006 تم توزيع عدد العمال الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي 272% من الإطارات و202% من أعوان التنفيذ و526% من أعوان التحكم، وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وبدأت عملية التحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين "المهن المحيطة" أي:

- الشركة المدنية لطب العمل.

- مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.

وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في عام 1998 إعادة الهيكلة إذ دمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: "شركة صيانة وخدمات السيارات MVP" وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية" وهكذا اكتمل تشكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا هي:

- شركة نقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANS MEX التي أنشئت في 1993.

- شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمنت أكثر من 800 موقع "لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني. وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOOSC وهي:

- شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع سونلغاز التي أنشئت في عام 1997.

- نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997.

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت عام 1998.

- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998.

- وأخيرا إنشاء متجر جزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003.

وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة التوزيع تغطي مجموع التراب الوطني وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى:

الفرع الأول: - مسير منظومة كهرباء، - مكلف بإدارة نظام إنتاج، - نقل كهرباء إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر.

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط.

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق.

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية لشبكة نقل الغاز لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقة.

- شركة كهرباء كدية الدروش.

- شركة كهرباء البرقية.

- شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سونطراك" وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- شركة أشغال الكهرباء.

- شركة أشغال والتركيب الكهربائي.

- شركة المنشآت الأساسية.

- شركة التركيب الصناعي.

إلى أحضان مجمع "سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في مؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تم في عام 1983 وفي جانفي 2007 جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة "لسونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز وتم توقيع إنهاء عملية إعادة الهيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009 الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شركتين وهما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام وشركة

الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية حيث أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:

- الشركة الجزائرية للطاقة.
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات.
- الطاقة الجديدة الجزائر.
- شركة خدمات الهندسية الجزائرية.
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة وللانجاز.
- شركة كهرباء حجرة النوس.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب:

والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في الملحق ومن بين هذه المديريات "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها 20050.50 متر مربع، ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة وتوظف هذه المديرية 164 عامل منهم 63 إطار 91 عامل مهارة و10 عامل تنفيذ.

1-2: المجال البشري:

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الأصلي أو مجتمع البحث الكلي، الذي تطبق فيه مختلف الوسائل لجمع المعلومات لاستخلاص النتائج الواقعية والموضوعية. تشمل مؤسسة سونلغاز على 164 عامل موزعين على مختلف الأقسام والوحدات والجدول أدناه يوضح توزيع الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز كالتالي:

جدول رقم (2): يوضح توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

| المجموع الكلي | عمال المهارة العالية | الإطارات | الفئات |
|---------------|----------------------|----------|-------------------------|
| 02 | 0 | 02 | العاملين |
| 03 | 0 | 03 | الخدمة القضائية |
| 16 | 05 | 11 | العلاقات التجارية |
| 38 | 25 | 13 | قسم تقني كهرباء |
| 06 | 02 | 04 | قسم تقني غاز الفني |
| 27 | 19 | 08 | تنفيذ أشغال كهرباء وغاز |
| 08 | 03 | 05 | خدمة إدارة استثمار |
| 06 | 03 | 03 | الموارد البشرية |
| 10 | 03 | 07 | المالية والمحاسبة |
| 05 | 01 | 04 | نظام المعلومات |
| 06 | 03 | 03 | الأعمال |
| 127 | 64 | 63 | المجموع |

يتضح من الجدول أعلاه توزيع الفئات السوسيو مهنية حسب المصالح الموجودة بالمؤسسة حيث توظف 63 إطاراً، بينما عمال المهارة العالية عددهم 64 عاملاً أما المجموع الكلي فهو 127 عاملاً.

1-3 المجال الزمني للدراسة:

لقد عرف إنجاز الدراسة الميدانية المرور على أربعة مراحل زمنية كانت على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: من 08-01-2018 الى 10-01-2018.

في هذا التاريخ بالضبط تسلمنا من الجامعة ترخيص إجراء الدراسة الميدانية وبعدها مباشرة تم إجراء الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة سونلغاز وفيها تم اللقاء برئيس مصلحة الموارد البشرية حيث تمحور اللقاء حول موضوع الدراسة و مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة وما هي النقاط الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط لمواردها البشرية من أجل إحداث التغيير.

- المرحلة الثانية: من 14-02-2018 الى 25-02-2018.

وفي هذا التاريخ تم استرجاع ترخيص من المؤسسة بعد موافقة المدير وخلال هذه الزيارة تم أخذ بعض البيانات المتعلقة بالموضوع خاص وفيما يخص التخطيط للموارد البشرية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيارت- والهيكل التنظيمي خاص بالقسم الموارد البشرية وفي نفس اليوم تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث طرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع بحثنا والتي كان الهدف منها البحث ما إذا وجدت في المؤسسة مؤشرات وأبعاد خاصة بموضوع البحث.

- المرحلة الثالثة: من 25-03-2018 الى 15-04-2018.

وفي هذا التاريخ تم النزول بالاستثمارات إلى الميدان وقام بتوزيعها رئيس مصلحة الموارد البشرية على العمال الموجودين في المؤسسة حيث استغرقت الإجابة على الاستمارة فترة طويلة وفي كل مرة نرجع إلى استلامها يعطونا البعض منها حيث برر المدير بكثرة إنشغاله و بتاريخ 15-04-2018 تم استرجاعها حيث بلغ عددها 55 استمارة من مجموع الاستثمارات التي تم توزيعها ولم نسترجع 09 منها.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية، وما تتضمنه مشكلة البحث وأهدافه لا بد من إتباع منهجية وأسلوب معين للقيام بأي بحث علمي منظم للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة،

وهو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنه فهو ضروري لضبط البحث كما أن اختيار منهج معين يتوقف على طبيعة الموضوع ومشكلته وعلى نوع البيانات المراد جمعها وانطلاقاً من أهداف العلم، وصف وتفسير وفهم وكذلك من طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي فهو وصفي وذلك لوصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات والمعلومات، والتشخيص والتدقيق لها لجمع الحقائق، ثم تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الميدان هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي فالمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكل لاكتشاف الحقيقة".¹

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع فالمنهج الوصفي يعرف على أنه "يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة المدروسة لاستخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل".²

3- أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، وتتعدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها وعليه على الباحث تحديدها وفق المواقف والنواحي المراد دراستها
-وعليه اعتمدت دراستنا الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

3-1 الملاحظة البسيطة:

¹ عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية ، ابن عكنون، الجزائر، 2016ص99.

² محمد خليل عباس: مدخل إلى مناهج البحث ، (ط.3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص218.

تم الاعتماد على هذه الأداة كتنقية لتعرف على الميدان وطبيعة العمل ومعرفة ظروف إجراء الدراسة حيث تعني الملاحظة على أنها "عملية ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل".¹

وأيضاً تعرف بأنها: " نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين مشكلة و تحديدها وكذلك عن طريق استخدامه للحواس".² وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع المعلومات عن وسائل وطرق التي تستخدمها المؤسسة لتخطيط الموارد البشرية، كما ساعدتنا في رصد ومراقبة سلوك العاملين حيث تم الاعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة.

2-3 المقابلة الحرة :

يعرفها أنجلش أنجلش " محادثة موجبة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي واستعانته بها على توجيه وتشخيص والعلاج".³ لقد استخدمنا المقابلة بشكل فردي مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وتمحورت حول موضوع البحث وتم تزويدنا بالمعلومات خاصة بالمؤسسة وبعض البيانات الإحصائية وعدد العمال والهيكل التنظيمي.

3-3 الاستمارة :

¹ عربات منير: إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008 ص245.

² خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي : مناهج البحث العلمي، (د.ط)، دار الأيتام للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص43.

³ جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته ، طرقه الإحصائية، (ط.2)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص110.

اعتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي على تقنية أساسية هي الاستمارة وتعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

كما تعرف على أنها أداة مفصلة وملائمة للحصول على المعلومات المرتبطة بحالة أو مشكلة معينة، حيث تعد أكثر كفاءة بين الأدوات الأخرى لأنها تستغرق وقت أقل وتكلفة أقل تسمح بجمع كثير من البيانات من أكبر عدد من أفراد العينة² لقد اعتمدنا على الاستمارة بشكل كبير لما لها من أهمية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تكونت من أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: يضم 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين .

المحور الثاني: يضم 16 سؤال ويتضمن مدى مساهمة التخطيط للجوانب السلوكية في تغيير سلوكيات العاملين لضبط تصرفاتهم.

المحور الثالث: يضم 13 سؤال ويتضمن مدى مساهمة التخطيط للبرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين من خلال وضع خطة واضحة لبناء كفاءات الموارد البشرية.

المحور الرابع: يضم 12 سؤال ويتضمن مدى مساهمة التخطيط للجوانب التحضيرية في تحسين دافعية العاملين من خلال توفير بيئة محفزة للعمال.

- تحكيم الاستمارة:

¹ رشيد زروات : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (د.ط)، دار هومة للنشر والتوزيع ، دون ذكر مكان النشر، 2002 ص 123.

² وائل عبد الرحمن ، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص66.

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم عرضت على الأساتذة في الاختصاص وبعد أخذ اعتبار مختلف التوجيهات تحت بعض التعديلات، ثم تزول بها إلى الميدان وقدرت بـ64 استمارة.

3-4 السجلات والوثائق:

حيث تساعد على معرفة مختلف التغييرات التي طرأت على المؤسسة، من خلال تحصلنا على مجموعة من الوثائق والسجلات والتي سلمت إلينا توفيراً للجهد والوقت خاصة تلك المتعلقة بطبيعة النشاط الذي تمارسه مؤسسة سونلغاز ومنها التنظيمية والتاريخية للمؤسسة، ومن أهم السجلات والوثائق المتحصل عليها كما يلي:

- وثائق تتعلق بمؤسسة سونلغاز (نشأتها ومراحل تطورها).
- وثائق تضم بيانات متعلقة بقوة العمل (حجمها، توزيعها على الفئات السوسيو مهنية، تقسيمها حسب متغيرات الجنس، الوظيفة).
- وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي (الهيكل التنظيمي الخاص بقسم الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي للمديرية).

4- عينة الدراسة كيفية اختيارها:

4-1 كيفية اختيارها:

من الصعب على الباحث الإحاطة بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لتدخل عدة عوامل وأسباب مادية وزمنية، وعليه يلجأ الباحثين إلى استخدام أسلوب العينات المتمثلة لمجتمع البحث كنموذج مصغر عنه تم تعميم النتائج وعليه طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة قصدية عشوائية فهي قصدية لأن أفراد مجتمع البحث موزعون على فئات سوسيو مهنية (إطارات، عمال المهارة العالية) وعشوائية لأن طريقة اختيار مفردات

البحث لم يحدث استنادا لمنهج مسبق، أي أن كل فرد ينتمي لفئات البحث كان له بالإمكان أن يكون ضمن مفردات الدراسة.

وعليه يتكون المجتمع الكلي للمؤسسة 164 عامل موزعون على الفئات السوسيو مهنية ويأخذ 50% من كل فئة، يتوزع أفراد العينة على النحو التالي:

- إطارات: 32 مفردة / $63 \times 50 \div 100 = 32$.

- عمال المهارة العالية: 32 مفردة $64 \times 50 \div 100 = 32$.

عدد المفردات الكلي 64 مفردة / $32 + 32 = 64$

حساب نسبة المعاينة الحقيقية :

$100 \times 55 \div 127 = 44\%$

وبالتالي تصبح النسبة الخاصة بعينة البحث تساوي 44%

4-2 خصائص عينة الدراسة

المحور الأول: يمثل البيانات الإحصائية

الجدول رقم (3): يوضح خصائص مفردات العينة حسب متغير الجنس والسن

و الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات لمختلف المتغيرات | المتغيرات |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------|-----------|
| % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 72.73 | 40 | 32.73 | 18 | 40 | 22 | ذكر | الجنس |
| 27.27 | 15 | 10.90 | 06 | 16.36 | 09 | أنثى | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |
| 10.90 | 06 | 5.45 | 03 | 5.45 | 03 | أقل من 30 سنة | السن |
| 29.09 | 16 | 12.72 | 07 | 16.36 | 09 | من 30 إلى 35 سنة | |
| 40 | 22 | 16.36 | 09 | 23.63 | 13 | من 36 إلى 41 سنة | |
| 12.72 | 17 | 5.45 | 03 | 7.28 | 04 | من 42 إلى 47 سنة | |
| 9.09 | 05 | 5.45 | 03 | 3.64 | 02 | من 48 سنة فما فوق | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |
| 18.18 | 10 | 9.09 | 05 | 9.10 | 05 | غير متزوج | |

| | | | | | | | |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------------------|-------------------|
| 81.82 | 45 | 34.54 | 19 | 47.26 | 26 | متزوج | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |
| 36.36 | 20 | 32.72 | 18 | 3.64 | 02 | ثاني | المستوى التعليمي |
| 63.64 | 35 | 10.91 | 06 | 52.72 | 29 | جامعي | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |
| 25.45 | 14 | 14.54 | 08 | 10.90 | 06 | أقل من 5 سنوات | الأقدمية في العمل |
| 41.82 | 23 | 20 | 11 | 21.81 | 12 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| 16.36 | 09 | 3.63 | 02 | 12.73 | 07 | من 11 إلى 15 سنة | |
| 3.64 | 02 | / | / | 3.64 | 02 | من 6 إلى 20 سنة | |
| 12.73 | 07 | 5.45 | 03 | 7.28 | 04 | من 21 سنة فما فوق | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

لقد تضمن الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعينة التمثيلية مأخوذة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث من فئتين، حيث يظهر أن أهم خصائص العينة هذه الدراسة محصورة في 5 متغيرات و هي: الجنس، السن، والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

1- الجنس: تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس أن عدد الذكور بلغ 40 مفردة أي ما يعادل 72.73% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 27.37% من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تختص بها المؤسسة (سونغاز)، التي تستدعي القيام بمجهودات بدنية وتقنية لانتاسب العنصر النسوي، خاصة في المصالح ذات العمل الميداني، ومن خلال جولتنا الاستطلاعية المتكررة تبين لنا فعلا مدى توفر العنصر الرجولي.

2- السن: يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 47 سنة وذلك بنسبة 81.81% أما الفئة الثانية أقل من 30 سنة بنسبة 10.90% وآخر فئة من 48 سنة فما فوق بلغت نسبة 9.09% ومنه يتضح أن المؤسسة لا تتبنى سياسة التوظيف بشكل

دوري بل تحافظ على مواردها كل سنة وذلك حسب احتياجاتها، إضافة إلى ما يمكن استنتاجه أن أعلى نسبة تمثل الشباب و هي الفئة القادرة على تحمل المسؤولية والاندفاع نحو العمل أكثر بكل سهولة وكذا تتحمل الأعمال الشاقة التي يتطلبها العمل وهذا لتمتعهم بطاقة جيدة ونشطة، حيث تعتبر الفئة الشابة نقطة ومركز قوة بالنسبة للمؤسسة إذا أحسن الاستثمار فيها والمحافظة عليها، كما تستفيد المؤسسة من فئة الكهول من خلال جانب الخبرة المكتسبة خلال السنوات الماضية، فهي التي تقدم أساليب العمل وتعكس ثقافة المؤسسة ومنه تنقل الخبرة إلى الشباب.

3- الحالة الاجتماعية: تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية أن أغلبية أفراد العينة متزوجين بلغت نسبتهم 81.82% أما غير المتزوجين 18.18%، ويمكن تفسير ذلك أن الأفراد المتزوجين هم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكفون بها وهذا بسبب حاجاتهم إليه من أجل تحسين حالتهم الاجتماعية، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة لهم مصدر رزقهم هذا ما يدفعهم إلى الالتزام بأداء وظائفهم والحفاظ على منصب عملهم.

4 - المستوى التعليمي: تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات الجامعية وذلك بنسبة 63.64%، حيث تؤكد أغليبتهم أنهم ينتمون إلى فئة الإطارات وذلك بنسبة 52.72% تليها فئة عمال المهارة العالية بنسبة 10.91%، أما المستوى الثانوي فيمثل ما نسبته 36.36%، حيث تؤكد أغليبتهم أنهم ينتمون إلى عمال المهارة العالية وذلك بنسبة 33.72% تليها فئة الإطارات بنسبة 3.64%.

ومنه يتضح أن المؤسسة تستقطب أفراد يختلفون في مستواهم التعليمي باختلاف الفئات السوسيو مهنية، وحسب متطلبات كل وظيفة، حيث نجد أن أغلبية الإطارات من ذوي المؤهلات العلمية و الشهادات الجامعية وهذا ما أكدت عليه نسبة 52.72% فهم يشكلون

المستويات الإدارية العليا التي تركز على التخطيط والإشراف، والذي يتطلب منهم قدرات فكرية ومستوى تعليمي عالي، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تتوزع على وحدات تنظيمية ذات مستوى و تخصصات مختلفة، تجعلها تستقطب أفراد ذات مستوى تعليمي ثانوي مقبول وهذا ما أكدت عليه نسبة 32.72%، الذين يلعبون دور كبير في عملية التنفيذ، خاصة الأعمال الميدانية والقيام بمختلف المهام المتعلقة بالتعامل مع الزبائن.

5- الأقدمية في العمل: تبين الشواهد الكمية أن أغلبية أفراد العينة تنحصر أقدمية العمل لديهم والتي تضمنها الجدول في فئتين المحصورة بين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 67.26% تليها نسبة 16.36% المحصورة ما بين 11 إلى 15 سنة، وأخيرا من 16 سنة فما فوق بنسبة (3.64 + 12.73) %، ومنه يتضح أن مؤسسة سونلغاز ليس لديها خبرة عمل كافية بالنسبة لعمالها و هذا ما بينته نسبة (67.28 + 16.36) %، ونظرا لأنها تتوفر على طاقات شبابية مفادها أن المؤسسة شبابية وهذا ما يوضحه الجدول (02) المتعلق بمتغير السن، يعني أنها تعتمد على الحاصلين حديثا على شهادات جديدة لتغطية الإطارات، وان الخبرة ما زالت تعمل فيها و أن هذه الأخيرة مرتكزة على العمال متوسط العمر الذين لم يخرجوا تقاعد و هذا ما بينته نسبة (3.64 + 12.73) %.

الفصل الخامس

عرض وقراءة وتحليل ومناقشة

بيانات ونتائج الدراسة

- 1- عرض وقراءة وتحليل بيانات الدراسة.
- 1-1 عرض وقراءة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.
- 1-2 عرض وقراءة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
- 1-3 عرض وقراءة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 3- تقييم الفرضية العامة للدراسة
- 4- مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة

1 - عرض و قراءة و تحليل بيانات الدراسة :

1-1 عرض و قراءة بيانات الفرضية الفرعية الأولى :

المحور الثاني: يؤدي التخطيط للجوانب السلوكية في تغيير تصرفات العاملين. جدول رقم (04) : يوضح ما إذا كان التنبؤ بسلوكات العاملين يعتبر كوسيلة لضبط تصرفات العاملين .

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 87.27 | 48 | 23.63 | 13 | 12.73 | 7 | 10.90 | 6 | إكساب عادات إيجابية | نعم |
| | | 63.64 | 35 | 25.45 | 14 | 38.18 | 21 | خلق الانضباط في العمل | |
| 12.73 | 07 | 12.73 | 7 | 5.45 | 3 | 7.28 | 4 | | لا |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدت إجاباتهم "بنعم"، وذلك بنسبة 87.27%، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت ب 63.64% الذين يرون أن التنبؤ بسلوكات العاملين يساعد على خلق الانضباط في العمل، وأشارت نسبة 23.63% في إكسابهم عادات إيجابية في حين ما نسبته 12.73% رفضوا فكرة أن التنبؤ بسلوكات العاملين يعتبر كوسيلة لضبط تصرفات العاملين .

مما سبق يتضح أن التنبؤ بسلوكيات العاملين من خلال توجيه وتعديل هذا السلوك يعتبر كوسيلة لضبط تصرفات العمال وذلك من أجل خلق الإنباط في العمل. وهذا ما أكدت عليه نسبة 63.23% من إجمالي مفردات العينة، حيث توصل ميشال كروزيه إلى أن الفاعلين كائنات

بشرية معقدة من الصعب فهم نفسياتها والإمام بأهدافها واستراتيجياتها، وتأويل أفعالها، لذلك سعى الاتجاه السلوكي إلى فهم الظواهر السلوكية للوصول إلى أقصى الطرق للتعامل مع العاملين، و بهذا الشكل يتسنى التنبؤ بمستقبل السلوك وتوجيه لما يخدم التنظيم، ذلك يعطي مجال للمسؤولين في إكساب أفرادها عادات إيجابية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 25.45%.

الجدول رقم (05): يوضح استعدادات العمال للقيام بمهام خارج صلاحيات منصبهم.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------|----------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 69.10 | 38 | 16.36 | 09 | 9.09 | 5 | 7.27 | 4 | نعم | تثق في قدراتك |
| | | 23.64 | 13 | 10.90 | 6 | 12.73 | 7 | لا | تمتلك المهارات اللازمة |
| | | 29.90 | 16 | 10.90 | 6 | 18.18 | 10 | لا | تتوفر لديك الرغبة في العمل |
| 30.90 | 17 | 30.90 | 17 | 12.73 | 7 | 18.18 | 10 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا على استعدادهم للقيام بمهام خارج صلاحيات منصبهم وذلك بنسبة 69.10%، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت بـ 29.90% الذين أرجعوا سبب ذلك في رغبتهم في العمل، أما ما نسبته 23.64% فيمتلكون المهارة والمؤهلات اللازمة.

أما الأفراد الذين يتقون في قدرتهم قدرت بـ 16.36%، في حين نجد ما نسبته 30.90% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن ليس لديهم استعداد للقيام بمهام خارج صلاحيات منصبهم، ومنه يتضح أن عمال المؤسسة تتاح لهم الفرصة للقيام بمهام وتغييرات في مجال الوظائف التي يشغلونها وذلك من أجل الابتعاد عن العمل الروتيني، وفي نفس الوقت يساعد العامل على التكيف مع المواقف الحرجة التي تعترضه، ومنه نجد أن مؤسسة سونلغاز قد اختارت الأفراد

المناسبين الذين تتوفر لديهم الرغبة في العمل ويمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحمل عبء العمل وهذا ما أكدته نسبة 69.10%، في حين نجد المبحوثين الذين يضبطون عملهم في حدود تكاليف عملهم ويسعون إلى تجنب القيام بأعمال خارج صلاحيات منصبهم وهذا ما أكدته ما نسبته 30.90% و يمكن إرجاع ذلك إلى أن طموحاتهم محدودة لا تتجاوز حدود منصبهم.

الجدول رقم (06) يوضح مدى قبول الأفكار من قبل المسؤولين.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 83.64 | 46 | 20 | 11 | 16.36 | 09 | 3.64 | 02 | نعم | الشعور بالانتماء |
| | | 20 | 12 | 5.45 | 03 | 14.55 | 08 | | رفع معنويات العاملين |
| | | 5.45 | 03 | / | / | 5.45 | 03 | | تقوية العلاقات |
| | | 38.18 | 21 | 16.36 | 09 | 21.81 | 12 | | ينمي جهودك |
| 16.36 | 09 | 16.36 | 09 | 5.46 | 03 | 10.91 | 06 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 83.64% أكدوا إجاباتهم "بنعم" في أن أفكارهم تحظى بالقبول من طرف المسؤولين، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت ب 40% صرحوا بأن ذلك يولد لديهم الشعور بالانتماء ويرفع روحهم المعنوية، وأشارت ما نسبته 38.18% أن ذلك ينمي جهودهم، أما بعض المبحوثين فيرون أن أفكارهم لا تحظى بالقبول وهذا بنسبة 16.36%.

ومنه يتضح أن المؤسسة تفتح المجال أمام العمال من أجل طرح أفكارهم وآرائهم، ويتوقف درجة قبولها لمقترحاتهم على حاجة المؤسسة للتغيير الذي تود إحداثه وملائمة تلك الأفكار له وانسجامها مع خطط وأهداف المؤسسة، وهذا ما أوضحه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية من

خلال مقابلتنا معه في أن المؤسسة تنتهج سياسة تشاركية وتتواصل مع عمالها من أجل الاستماع لانشغالاتهم لأن ذلك يولد لديهم الشعور بالانتماء ويرفع من روحهم المعنوية وهذا ما أكدته ما نسبته (20+ 20) % وأشارت 38.18% أن قبول أفكارهم ينمي جهودهم ويقوي العلاقات فيما بينهم وفي ضوء هذا فقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف على أهمية الاتصال داخل المنظمة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد.

الجدول رقم (07) : يوضح مدى توفر المعلومات الكافية حول متطلبات الدور الموكل للعامل.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|--------------------------------|----|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 70.91 | 39 | 70.91 | 39 | 27.27 | 15 | 43.63 | 24 | نعم | |
| 29.09 | 16 | 14.54 | 08 | 10.91 | 06 | 3.64 | 02 | لا تتناسب مع مؤهلاتك | لا |
| | | 1.82 | 01 | / | / | 1.82 | 01 | لا تتناسب مع مهارتك | |
| | | 12.73 | 07 | 5.45 | 03 | 7.27 | 04 | لا تتناسب مع طموحاتك و توقعاتك | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أجابت " بنعم "في امتلاكهم معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي يقومون به وذلك بنسبة 70.91% أما ما نسبته 29.09 % أكدوا إجاباتهم بلا، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية أخرى قدرت ب 14.54% الذين أرجعوا سبب ذلك أنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، بينما ما نسبته 12.73% أقرروا أنها لا تتناسب مع طموحاتهم وتوقعاتهم.

ومنه يتضح أن العامل داخل المؤسسة لديه معلومات كافية حول الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يساعده على فهم متطلبات الدور الموكل إليه، وهذا ما أكدت عليه نسبة 70.91%، حيث

نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بينما أقر بعض العاملين بعدم امتلاكهم المعلومات حول وظائفهم بسبب أنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، هذا ما أكدت عليه نسبة 14.54%، إضافة إلى أنها لا تتناسب مع طموحاتهم وتوقعاتهم وذلك بنسبة 12.73%، وبالتالي فإنه من الضروري إعادة مهمة النظر في هذه الفئة والعمل على تخصيص برامج و حصص يتم تأهيل العامل فيها علميا وعمليا مع ضرورة متابعة أدائه، وفي ضوء ذلك فقد اهتمت نظرية الإدارة العلمية على أن يحصل كل عامل في أغلب الأحيان على تعليمات كتابية مفصلة عن المهمة التي ينبغي له أدائها، مع المتابعة التامة للعاملين وتوجيههم لضمان تطبيقهم للأسلوب المناسب في العمل.

جدول رقم (08): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تستهدف تعزيز التصورات المستقبلية للعمال.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------|-----|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 61.82 | 34 | 40 | 22 | 14.5 | 08 | 25.4 | 14 | تعطي للعاملين ثقة بأنفسهم | نعم |
| | | 10.91 | 6 | 1.82 | 01 | 9.10 | 05 | تعطي للعاملين ثقة برؤسائهم | |
| | | 10.91 | 6 | 9.10 | 05 | 1.81 | 01 | تقوي العلاقات فيما بينهم | |
| 38.18 | 21 | 38.18 | 21 | 18.1 | 10 | 20 | 11 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.6 | 24 | 56.3 | 31 | المجموع | |
| | | | | 3 | | 6 | | | |

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات الباحثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" بنسبة 61.82% في أن المؤسسة تستهدف تعزيز التصورات المستقبلية للعمال، ودعمت هذه النسبة بنسبة جزئية أخرى تمثلت في 40% أقرروا أن ذلك يعطي للفاعلين ثقة بأنفسهم وما نسبته (10.91+10.91)% يعطي للفاعلين ثقة برؤسائهم ويقوي العلاقات فيما بينهم .

أما بعض المبحوثين فقد أنكروا أن المؤسسة تستهدف تعزيز التصورات المستقبلية لهم وذلك بنسبة 18,38%، ومنه يتضح أن أغلبية العمال يؤكدون على أن المؤسسة تستهدف تعزيز التصورات المستقبلية للعمال و هذا ما أكدت عليه نسبة 61.82% ونجد أن ما نسبته 40% أكدوا على أن الثقة بالنفس هي أهم التصورات التي يعتقد المبحوث بأن المؤسسة تستهدف تعزيزها على أساس أنها تمثل التصورات المستقبلية لبنائها العام، وبالتالي تخلق لديهم الرغبة في العمل وتجعل منهم أفراد فاعلين مع ظروف طبيعة عملهم. و بنسبة قليلة من العمال أكدوا على أن تعزيز التصورات المستقبلية تعطي للفاعلين الثقة في أنفسهم وتقوى العلاقات فيما بينهم بنسبة (10.91% + 10.91%) وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهمية دوره مداخل المؤسسة، في ضوء هذا فقد اهتمت نظرية (Z) لأوشي على أهمية تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تعزيز التصورات العمال للأعمال التي تقوم بها المؤسسة بحيث لا تتعارض مع أهدافهم.

الجدول رقم (09): يوضح الجهة التي يتوجه إليها العاملون لحل المشكلات التي تصادفهم في العمل.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 76.37 | 42 | 36.36 | 20 | 20 | 11 | 16.37 | 09 | المسؤول المباشر | نعم |
| | | 25.46 | 14 | 10.91 | 06 | 14.54 | 08 | الزملاء | |
| | | 14.54 | 08 | / | / | 14.54 | 08 | تحاول حلها بمفردك | |
| 23.64 | 13 | 23.64 | 13 | 12.72 | 07 | 10.91 | 06 | | لا |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | المجموع |

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" في أنهم يواجهون مشاكل أثناء العمل وذلك بنسبة 76.37% منها 36.36% أقرروا أنهم

يلجؤون إلى المسؤول المباشر و 25.46% أكدوا لجوؤهم إلى زملاء العمل و ما نسبته 14.54% يحاولون حلها بمفردهم. أما نسبة 23.63% لم يواجهوا أي مشكلات أثناء العمل. ومنه يتضح أن هناك تعاون بين العمال ومسؤوليهم حيث تأكد نسبة 36.36% إلى لجوء العامل إلى المسؤول أثناء مواجهته لبعض المشاكل، وذلك باعتبارهم أصحاب القرار والمسيرين في المؤسسة و أصحاب السلطة، إضافة إلى ذلك قد يعكس نمط الاتصال المتبع والمفتوح بين المستويات الإدارية العليا و الأدنى، أما بعد المبحوثين فيفضلون اللجوء إلى زملاء العمل هذا ما أكدته نسبة 25.46% وهذا ما يخلق نوع من التعاون مع بعضهم البعض ويعزز العلاقات في ما بينهم، ولهذا تسعى المؤسسة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي كإستراتيجية فعالة في مواجهة وتجاوز مشاكل العمل، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية خلال المقابلة فإن أغلبية القرارات تكون جماعية وليست انفرادية، كما أن أتاحت الفرصة أمام العامل على حل المشكلة بمفرده يعد هدفا لتمكينه من مواجهة المواقف الحرجة وتخطي العقبات، ومنه تحمل مسؤولياته كاملة، وهذا ما أكدت عليه نسبة 14.54% أخيرا نجد ما نسبته 23.64% الذين لم يجدوا مشكلات أثناء عملهم، هذا راجع إلى خبرتهم في مجال عملهم و إمامهم بمتطلبات العمل ومنه التقدم في مسار العمل.

الجدول رقم (10) : يبين مدى وضوح السياسات والأهداف التي تتبناها ادارة الموارد البشرية.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------|-----|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 61.82 | 34 | 34.55 | 19 | 10.91 | 06 | 23.63 | 13 | تسريع وتيرة إنجاز العمل | نعم |
| | | 21.81 | 12 | 12.72 | 07 | 9.10 | 05 | وضوح الدور | |
| | | 5.45 | 03 | 3.64 | 02 | 1.81 | 01 | المرونة في العمل | |
| 38.18 | 21 | 32.18 | 21 | 16.36 | 09 | 21.82 | 12 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" وذلك بنسبة 61.81% المتمثلة في أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة، وحيث أشارت نسبة 34.55% أن ذلك يساهم في تسريع وتيرة انجاز العمل، وأكدت نسبة 21.81% أنه يؤدي إلى وضوح الدور. أما 5.45% يؤدي إلى التقليل من الصراعات، في حين يرى بعض المبحوثين أن السياسة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية ليست واضحة وذلك بنسبة 38.18%.

ومنه يتضح تفاوت في إجابات المبحوثين، حيث نجد أن ما نسبته 61.81% أكدوا على وضوح السياسات التي تضعها إدارة الموارد البشرية، وهذا بدوره يؤدي إلى تسريع وتيرة إنجاز العمل، الأمر الذي يضمن لهم الاستمرارية في العمل وهذا ما أكدت عليه 34.55%، كما أن تبسيط الإجراءات وإزالة سوء الفهم يساعد على وضوح الدور وهذا ما أكدت عليه نسبة 21.45%، وأخيراً تحقيق المرونة في العمل ومواجهة التغيرات المتوقعة، ويصعب أن تحقق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة ومفهومة، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة بالأهداف، التي تطبق أسلوب الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها.

جدول رقم (11): يوضح تحمل المسؤولية اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى المسؤول.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------------|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 69.09 | 38 | 47.27 | 26 | 18.18 | 10 | 29.09 | 16 | وجود ثقة بينك وبين المسؤول | نعم |
| | | 21.82 | 12 | 9.09 | 05 | 12.73 | 07 | طبيعة الوظيفة تقتضي ذلك | |
| 30.91 | 17 | 30.91 | 17 | 16.36 | 09 | 14.54 | 08 | | لا |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | المجموع |

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" المتمثلة في قدرتهم على تحمل المسؤولية دون اللجوء إلى المسؤول وذلك بنسبة 69.09%، حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية قدرت بـ 47.27% أرجعوا أن السبب في وجود ثقة بينهم وبين المسؤول، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة يتحملون مسؤولية قراراتهم دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، ويرجعون سبب ذلك لوجود ثقة بينهم وبين المسؤول هذا ما أكدته نسبة 47.27%، هذا يعني أن المؤسسة تتيح حرية التصرف الكامل للعامل في وظيفته من خلال اتخاذ القرارات الأمر الذي يخلق له الشعور بأهميته واعتباره عضو مهم داخل التنظيم، وفي هذا الصدد اعتبرت نظرية (y) "لدوغلاس ماك جريجور" أن العامل جزء لا يتجزأ من حياتهم، وهذا يولد لديه دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها. في حين نجد بعض الأفراد يتحملون مسؤولية اتخاذ قراراتهم لأن طبيعة الوظيفة تقتضي ذلك وهذا ما أكدته نسبة 21.82% وهذا يعكس اهتماماتهم بمتطلبات الدور الموكل إليهم، و آخر فئة أقرت بأنها لا تلجأ إلى المسؤول المباشر و قدرت بنسبة 30.91%، فحسب نظرية (x) لنفس الباحث أن هناك بعض الأفراد الذين يفضلون توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية. كما أن طموحاتهم قليلة ومحدودة.

الجدول رقم (12) : يوضح ما إذا كان مدير الموارد البشرية يملك تصورا واضحا لخطط العمل ويعمل على إيصالها لجميع المعنيين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | البدائل |
| 74.55 | 41 | 32.72 | 18 | 41.82 | 23 | نعم |
| 25.45 | 14 | 10.91 | 06 | 14.54 | 08 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" وذلك بنسبة 74.55% و المتمثلة في قدرة رئيس قسم الموارد البشرية على امتلاكه لتصورات واضحة لخطط العمل، بينما ما نسبته 25.45% من إجابات المبحوثين أنكروا ذلك. ومنه يتضح أن المؤسسة لديها إستراتيجية تجعلها قادرة على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها لجميع المعنيين وهذا ما أكدت عليه نسبة 74.55%، إضافة إلى إمام المدير بمتطلبات العمل يجعله قادرا على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن أجل تنفيذ العمل وفق الخطط الموضوعية، ومع أهمية الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل مدير أو رئيس يحسن الربط بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات و سلوكيات العاملين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | البدائل |
| 72.73 | 40 | 30.90 | 17 | 41.82 | 23 | نعم |
| 27.27 | 15 | 12.73 | 07 | 14.54 | 08 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" بنسبة 72.73% والمتمثلة في أن جهود إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين، في حين نجد إجابات بعض المبحوثين كانت عكس ذلك بنسبة 27.27%، ومنه يتضح أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتمام كبير للجوانب السلوكية لعمالها، وهذا ما أكدته نسبة 72.73% من إجمالي أفراد العينة، وهذا الاهتمام نابع من الأهمية الفائقة للموارد البشرية

و قدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي أصبح أمام إدارة الموارد البشرية مهمة إعادة النظر في أنماط تفكيرهم وتصرفاتهم وتعديلها وضبطها وفق معايير ومحددات أداء انجاز الأعمال، وذلك بغرض التعامل مع قواعد البقاء والنمو في ميدان الأعمال، حيث من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بين لنا الاهتمام الكبير للجوانب السلوكية، وأن الإدارة هي التي تحدد سلوك العامل وأحيانا تضبطه وفق القانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح عملية التعليم والتوجيه ودورها في ضبط السلوكيات العاملين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 80 | 44 | 34.54 | 19 | 45.45 | 25 | نعم |
| 20 | 11 | 9.09 | 05 | 10.93 | 06 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت "بنعم" بنسبة 80% ، في حين نجد نسبة 20% وهي نسبة قليلة نفوا أن عملية التعليم و التوجيه تعتبر كوسيلة لضبط سلوكيات العاملين، ومنه نستنتج أن المؤسسة تضع قوانين و قواعد تنظم وتضبط بها العمل، والذي يمكن بدوره من الإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكياتهم، والتي تساعد على اكتساب وبناء معارف واتجاهات جديدة توجه من خلالها سلوكيات العمال وتجعلها ايجابية بغية الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء المطلوب، و هذا ما أكدته نسبة 80% حيث اهتمت النظرية المرتبطة بالجانب السلوكي للعامل بتوجيه النفس البشرية نحو أداء متميز وذلك من خلال التخطيط العقلاني، حيث نشير نظرية (X) إلى التدخل من طرف الإدارة لتوجيه طاقات العاملين وتغيير سلوكيات بما يتوافق وحاجة المنظمة وهذا ما ينطبق على

الأشخاص الذين لا يحبون العمل، وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بل ويصبح معيق لها.

الجدول رقم (15) : يوضح مدى الالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الرئيس.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 89.09 | 49 | 56.36 | 31 | 21.81 | 12 | 34.54 | 19 | احترام المسؤولين | نعم |
| | | 07.27 | 04 | 03.64 | 02 | 03.64 | 02 | الخوف من العقوبة | |
| 10.91 | 06 | 10.91 | 06 | 05.45 | 03 | 05.45 | 03 | | لا |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه مدى التزام العاملين بالتعليمات الموجهة إليهم وبالعودة إلى إجابات المبحوثين يظهر أن ما نسبته 89.09% أكدت مدى التزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم من قبل المسؤولين، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت بـ 56.36% أرجعوا سبب ذلك لاحترامهم للمسؤول، أما نسبة 25.46% لأنهم منضبطين في العمل، و ما نسبته 7.27% لخوفهم من العقوبة، وأخيرا نجد بعض المبحوثين الذين لا يلتزمون بالتعليمات، حيث قدرت نسبتهم بـ 10.91%.

ومنه يتضح أن هناك التزام من طرف العاملين بالتعليمات الموجهة إليهم، وذلك من أجل إبداء الاحترام لمسؤوليهم وهذا ما أكدت عليه نسبة 56.36% وبالتالي يخلق نوع من الثقة بين العامل والمسؤول المباشر وفي نفس الوقت يعكس علاقات العمل المبنية على النهوض بالمسؤولية ويلتزم البعض الآخر نظرا لانضباطهم في العمل.

وهذا ما أكدت عليه ما نسبته 25.46% هؤلاء الأشخاص يتميزون بسرعة في أدائهم للمهام

الموكلة إليهم، لذلك نجدهم حريصين على انجاز أعمالهم والتزامهم بالتعليمات لمن هم أعلى منهم، أما بالنسبة للأفراد الذين لا يلتزمون بالتعليمات، ليس لديهم الرغبة في العمل أو قد تعود إلى أسباب أخرى، مما يستدعي من الإدارة ضرورة السعي إلى فهم السبب ومعالجته من أجل تنسيق العمل، وعليه فإن نجاح المؤسسة مرهون بمدى تطبيق هذه التعليمات و التوجيهات من طرف العمال، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية من خلال مبدأ اصدار الأوامر والتعليمات من طرف الإدارة العليا، والتزام العاملين بتطبيقها في مجال العمل.

الجدول رقم (16) : يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام.

| المجموع الكلي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | البدائل |
|---------------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------------------|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 52.73 | 29 | 18.18 | 10 | 34.54 | 19 | أداة للتعلم والتجربة لتفادي الأخطاء | |
| 47.27 | 26 | 25.45 | 14 | 21.82 | 12 | المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه | |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يوضح الجدول أعلاه كيفية تعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام، وبالعودة إلى إجابات المبحوثين يظهر أن ما نسبته 52.73% أفادت أن المؤسسة تتعامل مع الخطأ كأداة للتعلم والتجربة، أما نسبة 47.27% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه. ومن هو يتضح أن مؤسسة سونلغاز تتبنى ثقافة التسامح مع الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، لأنها تعتبرها كوسيلة للتعلم والتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل وهذا ما أكدت عليه نسبة 52.73%، في حين يشير ما نسبته 47.27% إلى أن المؤسسة تتبنى أيضا الإستراتيجية العقابية، هذا ما أكده لنا رئيس قسم الموارد البشرية بأن العامل إذا قام بتصرف لا يتماشى مع قانون الشركة فإنها تعاقبه عليه، ولكن ليس بإجراء أبديا على حد تعبيره وعندما يتحسن سلوكه ترفع قرار العقوبة عليه، وأشار إلى نقطة مهمة أن الجانب السلوكي له دور مهم، وأن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد سلوك العامل لأنها إن لم تضبطه تكون فوضى.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتبنى أسلوبين للتعامل مع الخطأ، أسلوب باعتباره أداة للتعلم والتجربة والتصحيح، ولكنها أيضا تطبق العقوبات.

الجدول رقم (17) : يوضح ما إذا كانت هناك رقابة على مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | | البدائل |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|---|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 94.54 | 52 | 67.27 | 37 | 29.09 | 16 | 38.12 | 21 | ملتزمين أكثر بالعمل | | ب |
| | | 18.18 | 10 | 5.45 | 03 | 12.72 | 07 | تشعر بالمسؤولية | | |
| | | 9.09 | 5 | 5.45 | 03 | 3.64 | 02 | الانضباط بالعمل | | |
| 5.46 | 3 | 5.46 | 3 | 3.63 | 02 | 1.82 | 01 | | | لا |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | | | المجموع |

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا على وجود رقابة على مواعيد الدخول والخروج وذلك بنسبة 94.54%، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت ب 67.27% المتمثلة في الالتزام أكثر بالعمل، و ما نسبته 18.18% يشعرون بالمسؤولية نحو العمل، أما 9.09% منضبطين في العمل.

ومنه يتضح أن المؤسسة تتبنى سياسة الرقابة على مواعيد الدخول والخروج، فمن خلال زيارتنا الميدانية تم ملاحظة كاميرات مراقبة خارج وداخل المؤسسة، وذلك يجعل العاملين ملتزمين أكثر بالعمل هذا ما أكدت عليه نسبة 67.27%. إضافة إلى شعورهم بالمسؤولية نحو عملهم ونحو المؤسسة، وهذا من خلال التقيد بالقوانين العمل، وهذا ما أكدت عليه نسبة 18.18%، والبعض الآخر أرجع أن سياسة الرقابة تجعلهم منضبطين في العمل، وهذا ما ينعكس ايجابا على النظام الداخلي للمؤسسة و مدى اهتمامهم بإدارة الوقت.

الجدول رقم (18) : يوضح مدى التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمية لأداء العمل.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------------|----|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 74.55 | 41 | 74.55 | 41 | 29.09 | 16 | 45.45 | 25 | نعم | |
| 25.45 | 14 | 20 | 11 | 10.91 | 06 | 9.10 | 05 | بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل | لا |
| | | 5.45 | 03 | 3.63 | 02 | 1.81 | 01 | عدم وجود رقابة المفروضة | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين "بنعم" بنسبة 74.55% صرحوا أن هناك التزام بمواعيد الدوام الرسمية في أداء العمل في حين نجد البعض الآخر من المبحوثين صرحوا بعدم وجود التزام بمواعيد الدوام الرسمية بنسبة 25.45% حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية قدرت بـ 20% من المبحوثين صرحوا أن ذلك راجع إلى بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل، بينما نجد نسبة 5.45% صرحوا أن ذلك راجع لعدم وجود رقابة مفروضة. ومنه يتضح أن بعض عمال المؤسسة لديهم التزامات نحو عملهم ونحو المؤسسة، وهذا من خلال التقيد بمعايير العمل وقوانينه وهذا ما أكدت عليه نسبة 74.55%. بينما نجد نسبة قليلة من عدد المبحوثين لا يلتزمون بدوام الرسمية للعمل وذلك حسب ظروف كل عامل وأموره الخاصة، فهناك من يرجع السبب إلى بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل وهذا ما أكدت عليه نسبة 20%.

وعليه يمكن القول أن هناك حضور للمؤسسة في قضية التزام العاملين وأن هناك صرامة من طرف المؤسسة وهذا ما أكده الجدول رقم (21) الذي يوضح بأن هناك رقابة صارمة واجبارية

من خلال أن المؤسسة تتوفر على كاميرات مراقبة ما يجعل العاملين يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمية في أداء العمل.

الجدول رقم (19): يوضح الطرائق التي يتم وفقها توجيه العاملين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | البدايل |
| 54.55 | 30 | 25.45 | 14 | 29.09 | 16 | الاجتماعات |
| 45.45 | 25 | 18.18 | 10 | 27.27 | 15 | لوائح العمل |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه المتعلق بالطرق التي تتبعها المؤسسة في توجيه العاملين حيث جاءت النتائج معبرة عن اختياريين اثنين، حيث عبرت ما نسبته 54.55% أن أحسن طريقة لتوجيه العاملين هي الاجتماعات في حين نجد البعض الآخر من المبحوثين صرح بأن أفضل طريقة هي لوائح العمل بنسبة 45.45%.

ومنه يتضح أن المؤسسة تتبع أسلوبين في توجيه العاملين منها عقد الاجتماعات التي تعتبرها فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على انجاز أعمالهم بصورة أفضل وهذا ما أكدت عليه نسبة 54.55%، والتي يحضرها إطارات و بعض أعوان التحكم، كما أنها تعتمد على لوائح عمل موجودة في المؤسسة والتي تكون موجهة للجميع إلا أن الفائدة منها هي إصدار القرارات إضافة إلى توفير المعلومات إلى المستوى القاعدي في التخطيط وهذا ما أكدت عليه نسبة 45.45%، وهي توضح للعمال كيفية التصرف، إضافة إلى إرشادهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تكسبهم مهارة الأداء.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على طريقتين في توجيه العاملين كالاجتماعات التي تقوم بها إطارات و النتائج المستخلصة منها هي التي تصبح لوائح عمل أو منشورات تعلق للعمال

ذات المستوى القاعدي فهذا يساعدهم على فهم أدوارهم وإدراك مهامهم وتحمل مسؤولياتهم كاملة.

1- 2 عرض و قراءة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثالث: يؤدي التخطيط للبرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (20) : يوضح ما إذا كانت هناك خطة واضحة لبناء كفاءة الموارد البشرية.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات المهنية السوسيو |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 80 | 44 | 32.72 | 18 | 47.27 | 26 | نعم |
| 20 | 11 | 10.91 | 06 | 9.09 | 05 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على خطة للبناء كفاءة مواردها البشرية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 80% من مجموع أفراد العينة حيث جاءت إجابات الإطارات بنسبة 47.27% ثم تليها 32.72% عمال مهارة العالية. أما ما نسبته 20% فينفون وجود خطة واضحة.

ومنه يتضح أن المؤسسة سونلغاز تتوفر على خطة استراتيجية في بناء كفاءة مواردها البشرية وهذا ما أكدت عليه نسبة 80% من إجمالي أفراد العينة ولا يكون ذلك إلا من خلال التركيز على الآليات التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كالبرامج التكوينية إلا أن هذه الخطة تضعها الوصاية (المديرية العامة لسونلغاز) و بالتالي هناك مركزية في وضع هذه البرامج ومنه أن إدارة الموارد البشرية ليست هي من تضع خطط التكوين، بل تحصل عليها من الوصاية لكن في المقابل لديها بعض الصلاحيات في إدخال بعض التعديلات

مثلا كمدة التكوين، وسائل التكوين، مواضيع التكوين، و غيرها من المواضيع الثانوية، حيث وضح لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية على أن التكوين له دور مهم، حيث يعد استثمار للمؤسسة، وهو يشمل حوالي من 60 إلى 70% من العمال سنويا، مع التكرار المستمر وتصل مدة التكوين من 5 أيام إلى 9 أشهر بمدارس خاصة بالمؤسسة، وأساتذة مختصين في المجال.

الجدول رقم (21) : يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 87.27 | 48 | 38.18 | 21 | 49.09 | 27 | البدايل |
| 12.73 | 07 | 5.45 | 03 | 7.27 | 04 | نعم |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | لا |
| | | | | | | المجموع |

يهدف الجدول أعلاه إلى معرفة ما إذا كانت البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة، ومن خلال العودة إلى إجابات المبحوثين نجد أن أغليبتهم أكدوا إجابتهم بنعم وذلك بنسبة 87.27%، أما ما نسبته 12.73% أقرروا أن البرامج التكوينية ليست أهم العناصر في المؤسسة.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن البرامج التكوينية تعد من أهم العناصر في المؤسسة وهذا ما بينته نسبة 87.27%، و ما أكده لنا رئيس قسم الموارد البشرية في أن التكوين يعتبر من الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين وبناء كفاءة مواردها البشرية، خاصة وأن مجال عمل المؤسسة حساس يطلب وعي وإمام كبير بمعطيات العمل وأخطاره، لذلك وجب الاهتمام بمثل هذه البرامج التي تكسب العامل المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية تسمح باكتساب معارف نظرية وتطبيقية.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدايل | |
| 90.9 1 | 50 | 65.45 | 36 | 30.90 | 17 | 35.55 | 19 | نعم | |
| | | 12.73 | 07 | 3.64 | 02 | 9.09 | 05 | اكتساب كفاءة تقنية | |
| | | 12.73 | 07 | 5.45 | 03 | 7.27 | 04 | اكتساب كفاءة تصويرية | |
| 9.09 | 05 | 9.09 | 05 | 3.64 | 02 | 5.45 | 03 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن البرامج التكوينية تسمح باكتساب معارف نظرية وتطبيقية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 90.91%، حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية تمثلت في 65.45% المتمثلة في اكتساب كفاءة تقنية، و ما نسبته 12.73% اكتساب كفاءة تصويرية، أما ما نسبة 12.73% يساعده على التحكم في العلاقة مع زملاء.

ومنه يتضح أن البرامج التكوينية تسمح للعامل باكتساب معارف نظرية وتطبيقية كإكتساب كفاءة تقنية من أجل التحكم في الأعمال الآلية، هذا ما أكدت عليه نسبة 65.45% و ذلك من أجل سد النقص الحاصل في المهارة القديمة و مواكبة التطورات التكنولوجية، إضافة إلى هذا فالتكوين يكسب العامل كفاءة تصويرية من خلال التطلع على العلوم النظرية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 12.73% فالعامل يحتاج إلى مجموعة من المعلومات المرتبطة بالوظيفة وهذا ما ينطبق على أسلوب المحاضرات، وأخيرا اكتساب كفاءة إنسانية أي التحكم في العلاقات مع زملاء ما أكدته نسبة 12.73%.

وعليه يمكن القول أن الموظفون يمتلكون كفاءة متنوعة تجمع بين ما هو نظري وتطبيقي، هذا راجع إلى نجاعة الخطة التي تتبعها مؤسسة سونلغاز في بناء مواردها البشرية وهذا ما يبينه الجدول رقم (24).

الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة التخطيط للعملية التكوينية في زيادة كفاءة العاملين.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|--------------------------|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 89.09 | 49 | 56.37 | 31 | 21.82 | 12 | 34.55 | 19 | تحسين أداء العاملين | |
| | | 29.09 | 16 | 14.54 | 08 | 14.54 | 08 | صقل مهارات وقدرات العمال | |
| | | 3.63 | 02 | 3.63 | 02 | / | / | خلق أفكار ابداعية | |
| 10.91 | 06 | 10.91 | 06 | 3.64 | 02 | 7.27 | 04 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجابتهم "بنعم" وذلك بنسبة 89.09% المتمثلة في أن التخطيط للعملية التكوينية يساهم في زيادة كفاءة العاملين، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت ب 56.37% المتمثلة في تحسين أداء العاملين وما نسبته 29.09% في اكتساب مهارة جديدة أما ما نسبته 10.91% يرون أن التكوين لا يساهم في زيادة الكفاءة.

ومنه يتضح أن التكوين له دور مهم في زيادة كفاءة العاملين، فهو يوفر العنصر الأهم في أداء الوظيفة، والذي تشترطه مواصفات الأداء الجيد، وهذا ما أكدت عليه نسبة 56.37%، إضافة إلى أن التكوين يساهم في صقل مهارات وقدرات العمال ، وهذا ما أكدت عليه نسبة 29.09% مما يزيد من كفاءتهم في أداء عملهم الحالي أو أداء الأعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، كما وضحنا في الجدول رقم (24) أن إستراتيجية التخطيط للعملية التكوينية لا تضعها وحدة تيارت لسونلغاز بل تأتي من الوصاية بمعنى أن إدارة الموارد البشرية لا تخطط بل تقوم عملية التنفيذ وعملية التقييم مع بعض الصلاحيات الممنوحة لها، في حين لو كانت إدارة الموارد البشرية هي التي تخطط لعملية التكوين وبالتالي يكون لديها استيعاب جيد لعملية التكوين.

الجدول رقم (24) : يوضح مهارة العامل من خلال البرامج التكوينية.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------|----|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 76.36 | 42 | 76.36 | 42 | 36.37 | 20 | 40 | 22 | نعم | |
| 23.64 | 13 | 7.27 | 04 | 3.63 | 02 | 3.63 | 02 | صعوبة فهم محتوى البرامج | لا |
| | | 16.37 | 09 | 3.63 | 02 | 12.73 | 07 | لا تعالج نواحي الضعف لديه | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أغلبية إجابات المبحوثين قد استفادوا من البرامج التكوينية وذلك بنسبة 76.36%، أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن البرامج التكوينية لا تزيد من مهاراتهم قدرها بنسبة 23.64%، حيث ارجعوا السبب إلى صعوبة فهم محتوى البرامج وذلك بنسبة 7.27%، و البعض الآخر ارجع ذلك في أنها لا تعالج نواحي الضعف لدي هو ذلك بنسبة 16.37%.

ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة قد زادت مهاراتهم من خلال البرامج التكوينية و هذا ما أكدت عليه نسبة 76.36%، ووضحه الجدول السابق في أن التكوين يساهم في زيادة كفاءة العاملين، ومنه القدرة على انجاز الأعمال، أما بالنسبة للأفراد الذين لم تتحسن مهاراتهم بسبب أنها لا تعالج نواحي الضعف لديهم وهذا ما أكدته نسبة 16.37% ربما أن محتوى البرامج لا ينطبق عليهم أو لم يخضعوا للتكوين بالحجم المناسب و المدة المناسبة، أما بالنسبة للأفراد الذين أرجعوا ذلك إلى صعوبة فهم محتوى البرنامج، هنا نبدأ نبحث عن المعايير والشهادات التي وظف بها العامل لأن التكوين الذي يخضع له العامل يجب أن يكون لديه مستوى ومؤهلات حتى تسهل عملية التكوين.

الجدول رقم (25) : يوضح الدافع الذي يجعل المؤسسة تقوم بالتكوين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|--|
| | | % | ك | % | ك | |
| 69.09 | 38 | 29.09 | 16 | 40 | 22 | الموظف الجديد لاستيعاب وظيفته |
| 30.91 | 17 | 14.54 | 08 | 16.36 | 09 | التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات جديدة |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن القيام بالتكوين يكون على أساس الموظف الجديد وذلك بنسبة 69.09%، حيث نجد اتجاه الإطارات ب 40% ، تليها نسبة 29.09% لعمال المهارة العالية، أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن التكوين على أساس التغيير في الوظيفة قدروا بـ 30.91%.

ومنه يتضح أن التكوين في مؤسسة سونلغاز لا يكون عشوائيا، حيث يقتصر على الموظف الجديد لتمكينه من الإلمام بظرف العمل ومتطلباته وهذا ما أكدت عليه ما نسبته 69.09%، خاصة وأن العامل الجديد في بداية عمله يكون يجهل بقواعد وطرق العمل، وأن من واجب المؤسسة أن تدمجه في العمل وهذا على حد تعبير رئيس مصلحة الموارد البشرية، وأن المعلومات المحصل عليها في بداية عمله تؤثر على أدائه واتجاهاته لسنوات عديدة قادمة، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تقوم بالتكوين على أساس التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات و أساليب جديدة، وهذا ما أكدته نسبة 30.91% لأن هذا يكسب الفرد مهارة التحكم بها، لمواجهة متطلبات التغيير في ظروف العمل.

وعليه يمكن القول أن هناك دافعين يجعل المؤسسة تقوم بالتكوين يتمثل الأول في عملية التوظيف أين يحتاج الموظف الجديد إلى التكوين والدافع الثاني هو التغيير في الوظيفة والمرتبطة بالتطور التكنولوجي

الجدول رقم (26) : يوضح مدى مساهمة التكوين والتعليم في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه

المؤسسة

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 90.91 | 50 | 40 | 22 | 50.91 | 28 | نعم |
| 9.09 | 05 | 3.63 | 02 | 5.45 | 03 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أجابت "بنعم" وذلك بنسبة 90.91 % المتمثلة في مساهمة التكوين والتعليم في زيادة التحلي بالمسؤولية، منها 50.91% إجابات الإطارات ، تليها 40% عمال المهارة العالية، أما الأفراد الذين أنكروا ذلك قدرت بـ 9.09 % وهي نسبة قليلة جدا.

منه يتضح أن عمليتي التكوين والتعليم لهما دور مهم في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة هذا ما أكدت عليه نسبة 90.91% من إجمالي أفراد العينة. فمن خلالها يستطيع العامل اكتساب وبناء المعرفة وتكوين اتجاهات ايجابية تخلق لديه القدرة على تحمل المسؤولية، أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن التكوين لا يؤدي إلى زيادة التحلي بالمسؤولية ربما هذا راجع إلى أنهم لم يستفيدوا من التكوين أو أنهم خضعوا للتكوين لكن لم يغير فيهم ما كان يجب تغييره. حيث تولي نظرية الإدارة بالأهداف عناية فائقة بالموارد البشري، تعتبره من المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، لهذا فهي تسعى دائما إلى تنمية قدرات و معارف كل فرد عن طريق سلسلة من العمليات كالتكوين والتعليم اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية .

الجدول رقم (27) : يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة فعالة.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|--------------------------------|--|
| | | | | | | | | البدائل | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 83.64 | 46 | 54.55 | 30 | 23.63 | 13 | 30.91 | 17 | تساهم في زيادة قدرات العاملين | |
| | | 10.91 | 06 | 3.64 | 02 | 7.27 | 04 | تساهم في تعديل سلوكات العاملين | |
| | | 18.18 | 10 | 9.09 | 05 | 9.09 | 05 | تساهم في الشعور بالمسؤولية | |
| 16.36 | 09 | 16.36 | 09 | 7.27 | 04 | 9.09 | 05 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أجابت "بنعم" و بنسبة 83.64% المتمثلة في فعالية البرامج التكوينية ، حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية قدرت بـ 54.55% المتمثلة في زيادة قدرات العاملين، و ما نسبته 18.18% المتمثلة في الشعور بالمسؤولية، أما نسبة 10.91% تعديل السلوك ، و من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة فعالة وهذا ما بينته نسبة 83.64%، فهي بذلك تساهم في زيادة قدرات العاملين التي تكسبهم مهارة أداء العمل أو تجعلهم أكثر استعدادا لتحمل أو قبول متطلبات مهام جديدة مستقبلية، إضافة إلى هذا فهي تساهم في نشر الشعور بالمسؤولية و هذا ما أكدت عليه نسبة 18.18% فهي بذلك تعدهم بطريقة تمكنهم من الشعور بمسؤولية ومتطلبات الدور الموكل إليهم، كما تساهم أيضا في تعديل سلوكات العاملين و مواقفهم للوصول إلى أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن البرامج التكوينية غير فعالة فهم في الغالب الأفراد الذين لم تنطبق احتياجاتهم والبرامج التكوينية.

الجدول رقم (28) : يوضح كيفية تحديد أشخاص المرشحون للتكوين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 83.64 | 46 | 41.82 | 23 | 41.82 | 23 | نقص في الخبرة |
| 16.36 | 09 | 1.81 | 01 | 14.54 | 08 | قصور في بعض الجوانب السلوكية |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" بنسبة 83.64% المتمثلة في تحديد أشخاص للتكوين يكون بناء على نقص في الخبرة، أما ما نسبته 16.36% المتمثلة في قصور في بعض الجوانب السلوكية.

ومنه يتضح تحديد الأشخاص المرشحون للتكوين لا يكون عشوائياً بل على أساس نقص في الخبرة هذا ما أكدت عليه نسبة 83.64%، بغرض زيادة معارفهم ومهاراتهم وتحسين قدراتهم للارتقاء بأدائهم، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تلجأ إلى تحديد الأشخاص المتكويين بناء على قصور في بعض الجوانب السلوكية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 16.36%، و ذلك من أجل تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة، و التي تساعد على المحافظة أو التحكم في العلاقات مع الزملاء و الرؤساء.

الجدول رقم (29) : يوضح استهداف خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | | البدائل |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|---------------------------------|---|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 81.82 | 45 | 58.18 | 32 | 25.45 | 14 | 32.73 | 18 | نجاحة الخطة التكوينية | | نعم |
| | | 23.64 | 13 | 12.73 | 07 | 10.90 | 06 | تأقلم العمال مع الخطة التكوينية | | |
| 18.18 | 10 | 18.18 | 10 | 5.45 | 03 | 12.73 | 07 | لا | | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | | |

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا إجاباتهم "بنعم" وذلك بنسبة 81.82%، حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية قدرت بـ 58.18% المتمثلة في نجاحة الخطة التكوينية، وما نسبته 23.64% تمثلت في تأقلم العمال مع الخطة التكوينية، أما الأفراد الذين وجدوا أن التكوين لا يعزز قدرة العمال على التكيف بلغ نسبتهم 18.18%. ومنه يتضح أن التكوين له دور مهم في حياة العاملين من الناحية الوظيفية فهو يقوم بإعدادهم بطريقة إيجابية تمكنهم من التكيف ومسايرة التغيرات في مجال العمل، و هذا ما أكدت عليه نسبة 81.82%، خاصة و أن طبيعة المؤسسة تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، هذا ما يفرض توافق وتكيف قدرات العمال مع ما يستتجد من هذه التطورات وهذا ما أكد عليه نسبة 23.64% المتمثلة في تأقلم العمال مع الخطة التكوينية.

الجدول رقم (30) : يوضح رضا العمال عن التكوين المتحصل عليه.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | | البدائل |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|--------------------------------|-----|---------|
| | | | | | | | | | | |
| 85.45 | 47 | 61.82 | 34 | 27.27 | 15 | 34.54 | 19 | خلق روح المبادرة والابتكار | نعم | |
| | | 5.45 | 03 | 3.64 | 02 | 1.82 | 01 | تقليل الحاجة إلى الإشراف | | |
| | | 18.18 | 10 | 5.45 | 03 | 12.73 | 07 | تقليل توتر ناجم عن نقص المعرفة | | |
| 14.55 | 08 | 14.55 | 08 | 7.27 | 04 | 7.27 | 04 | لا | | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | | |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 85.45% أكدوا إجاباتهم " بنعم" في أنهم راضون عن التكوين المتحصل عليه، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت 61.82% صرحوا بأن ذلك يخلق لهم روح المبادرة والابتكار وعبرت ما نسبته 5.45% أن ذلك يقلل الحاجة إلى الإشراف بينما نجد نسبة 18.18% بأن ذلك يقلل من توتر ناجم عن نقص المعرفة، أما بعض آخر صرحوا بأنهم غير راضون عن التكوين المتحصل عليه وهذا بنسبة 14.55%.

ومنه يتضح أن التكوين عملية ضرورية في المؤسسة من أجل رفع مستوى كفاءة العمال حتى يتوافق كل عامل مع وظيفته وأن المؤسسة لديها كفاءة التخطيط لوضع أهداف تكوينية والتي ترمي إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين من أجل خلق روح المبادرة وتشجيعهم على الابتكار وهذا ما عبرت عنه نسبة 61.82% وأيضا زيادة التفكير مما يخلق لهم ذهنية جديدة لكي يتم تعديل السلوك من أجل تقليل توتر ناجم عن نقص المعرفة وهذا ما عبرت عنه نسبة 18.18% و تقليل من الأخطاء، كما أنه يقلل الحاجة إلى الإشراف وهذا ما عبرت عنه نسبة 5.45% أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو مراقبة المستمرة من مرؤوسيه.

الجدول رقم (31) : يوضح هدف المؤسسة من وضع البرامج التكوينية

| المجموع | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل | |
|---------|----------------------|-------|----------|-------|---------------------------------|-------------------|
| | ك | % | ك | % | | |
| 27.27 | 15 | 12.73 | 07 | 14.55 | 08 | تهيئة الموظف |
| 52.73 | 29 | 23.63 | 13 | 29.08 | 16 | تحقيق الاستقرار |
| 20 | 11 | 7.27 | 04 | 12.73 | 07 | تخفيض حوادث العمل |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

الجدول أعلاه يبين سبب لجوء المؤسسة إلى وضع البرامج التكوينية، حيث جاءت النتائج معبرة عن الاختيارات الثلاث، أن ما نسبة 27.27% تمثل تهيئة الموظف، أما نسبة 52.73% تمثل تحقيق الاستقرار، وأخيرا نسبة 20% المتمثلة في تخفيض حوادث العمل.

ومنه يتضح أن هدف المؤسسة في وضع البرامج التكوينية يكون رغبة في تهيئة الموظف، هذا ما عبرت عنه نسبة 27.27% فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريفه بالعمل المسند إليه وهذا بهدف التأقلم والتكيف، إضافة إلى ذلك يكمن هدف المؤسسة في تحقيق الاستقرار وهذا ما أكدت عليه نسبة 52.73% فالأفراد المتكويين يضيفون قيمة كبيرة في زيادة استقرار العمل وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطهم بكفاءة وفعالية، في حين نجد أن ما نسبة 20% تعبر على تخفيض حوادث العمل، حيث أن الأفراد المتكويين يملكون من استعدادات ومهارات تجعلهم أقدر على استيعاب وظائفهم والإلمام بقواعد وإجراءات العمل. وعليه يمكن القول أن الهدف من عملية التكوين هو السعي إلى تحسين أداء العاملين، ومنه زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، ولن يتحقق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

الجدول رقم (32) : يوضح تقييم العامل لعمله بعد إجراء التكوين.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية البدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 60 | 33 | 29.09 | 16 | 30.91 | 17 | زيادة في الثقة بقدراتك المهنية |
| 30.91 | 17 | 10.90 | 06 | 20 | 11 | انخفاض نسبة اخطائك المهنية |
| 9.09 | 05 | 3.64 | 02 | 5.45 | 03 | تقليل من جهد المبذول في أدا المهام |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

يهدف الجدول أعلاه إلى الحصول على تقييم العامل لعمله بعد إجراء التكوين، وبالعودة إلى إجابات المبحوثين يظهر أن ما نسبته 60 % اعتبرت أن التكوين قد ساهم في زيادة الثقة بقدراتهم المهنية، وما نسبته 30.91 % المتمثلة في انخفاض نسبة الأخطاء المهنية وأخيرا التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام بنسبة 9.09 %، ومنه يتضح أن الحكم له دور مهم في حياة العاملين فهو يساهم في زيادة ثقة العمال بقدراتهم المهنية، وهذا ما أكدت عليه نسبة 60 %، ولا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارة يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ويرى البعض الآخر أن التكوين قد ساهم في انخفاض نسبة أخطائهم وهذا ما بينته نسبة 30.91% فأغلب الأخطاء التي يرتكبها العامل تكون بسبب عدم الكفاءة ، وهنا تظهر الحاجة إلى التكوين الذي يساهم في تخفيض معدل الأخطاء نتيجة لفهم العامل لطبيعة عمله، أما ما نسبته 9.09% المتمثلة في التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام ، فالأفراد المتكونين يكونون على دراية بمتطلبات العمل الموكل إليهم وبالتالي يأخذون وقت وجهد أقل في إتمام واجباتهم مقارنة مع الأشخاص غير المتكونين.

3-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

المحور الرابع: يؤدي التخطيط للجانب التحفيزية في تحسين الدافعية للعمل.

الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة محفزة للعمال من أجل تحسين دافعيتهم للعمل

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية بدائل |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 67.27 | 37 | 29.08 | 16 | 38.18 | 21 | نعم |
| 32.73 | 18 | 14.55 | 08 | 18.18 | 10 | لا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 67.27% أكدوا إجاباتهم "بنعم" في أن المؤسسة توفر بيئة محفزة للعمال من أجل تحسين دافعيتهم، أما البعض الآخر صرحوا أن المؤسسة لا توفر بيئة محفزة للعمال وهذا بنسبة 32.73%.

ومنه يتضح أن المؤسسة تتوفر على ظروف وبيئة عمل محفزة، وهذا ما يعكس الدور الهام الذي تلعبه المؤسسة في رسم سياسة فعالة لنظام الحوافز، من خلال التعرف على رغبات واحتياجات مواردها البشرية بتوفير بيئة مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة وذلك من أجل تحسين دافعيتهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 67.27% وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم. فالعامل يرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئة عمل مناسبة ومهياة وهذا ما يجعله يشعر بالأمان والاستقرار والرضا في المؤسسة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الصحة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر لتحكم في عملها وما يحيط به.

الجدول رقم (34) : يوضح ما إذا كان يوجد نظام الترقية في المؤسسة.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|--------------------------|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | البدائل | |
| 85.45 | 47 | 49.09 | 27 | 23.64 | 13 | 24.45 | 14 | على أساس الأقدمية | |
| | | 27.27 | 15 | 10.90 | 06 | 16.36 | 09 | على أساس الكفاءة المهنية | |
| | | 9.09 | 05 | / | / | 9.09 | 05 | على أساس المؤهل العلمي | |
| 14.55 | 08 | 14.55 | 08 | 9.09 | 05 | 5.46 | 03 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر مفردات العينة حول المعايير التي يتم على أساسها منح الترقية وذلك وفق البدائل التي وضعناها مع حرية الإضافة حيث عبرت نسبة 85.45% من أفراد العينة بأنه يوجد نظام للترقية في المؤسسة ودعمت الإجابة بنسبة جزئية حيث نجد نسبة 49.09% من أفراد العينة صرحوا بأن الترقية تتم على أساس الأقدمية في حين نجد نسبة 27.27% من أفراد العينة صرحوا بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة المهنية، بينما نجد نسبة 9.09% من أفراد العينة صرحوا بأن الترقية تتم على أساس المؤهل العلمي، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة نفوا أن هناك نظام الترقية في المؤسسة وهذا ما عبرت عنه نسبة 14.55%.

ومنه يتضح أن العامل الأساسي في حصول على الترقية هو الأقدمية وهذا ما عبرت عنه نسبة 49.09% واعتبرت نسبة أخرى أن العامل الأساسي في حصول على الترقية هو الكفاءة المهنية وهذا ما عبرت عنه نسبة 27.27% في المقابل اعتبرت نسبة 9.09% أن الحصول على الترقية يكون وفق المؤهل العلمي، وليس الأقدمية أو الكفاءة المهنية. وهذا ما نفاه رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث صرح بأن الترقية تمنح على أساس تقييم المشرف كمعيار

أساسي و تمد أيضا على أساس المهارة وليس كل العمال يستفادوا من الترقية. إضافة إلى إجابة بعض المبحوثين أن الترقية يتم الحصول عليها على أساس (المنصب المنوط بالعامل) وهناك من يقول أنها تتم على أساس (المعرفة).

كما أضافت نظرية التقسيم الإداري أن الترقية ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين والخبرة وهي تعتمد على كفاءة والفعالية أي اختيار العامل وصلاحيته للترقية لابد أن تتوفر فيه الخبرة الكفاءة وبالتالي الفعالية.

الجدول رقم (35) : يوضح المسؤول عن متابعة عملية الترقية

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية الخيارات |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 56.36 | 3 | 29.09 | 16 | 27.27 | 15 | مصلحة إدارة الموارد البشرية |
| 43.64 | 24 | 14.56 | 08 | 29.09 | 16 | الإدارة العليا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه والذي يمثل الجهة المخول لها متابعة عملية الترقية، حيث نجد أن ما نسبته 56.36% تمثله مصلحة إدارة الموارد البشرية، أما نسبة 43.64% فتمثله الإدارة العليا .

ومنه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الأكبر في متابعة عملية الترقية وهذا ما أكدت عليه نسبة 56.36%، ومنه نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت تجاوز النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية التي كانت تقتصر على التنفيذ وأصبحت تحتل المركزية في المسؤولية الوظيفية وترتقب في موقعها إلى مستوى الإدارة العليا والتي قدرت نسبتها 43.64%، وهذا ما يعكس المكانة التي أصبحت تحوز عليها إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم، ومدى اهتمام هذا الأخير بفلسفة التسيير القائمة على نظم إدارة الموارد البشرية والاعتماد عليها في تصريف و معالجة

مواضيع قوة العمل وهذا دليل على أن السياسة العامة للمؤسسة لا تقوم إلا إذا انسجمت و تكاملت مع جهود إدارة الموارد البشرية .

الجدول رقم (36): يوضح ما إذا كانت الترقية تشعر العامل بالولاء في المؤسسة

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | | البدائل |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|--|---------|
| | | | | | | | | | | |
| 92.72 | 51 | 49.09 | 27 | 21.81 | 12 | 27.27 | 15 | الأمن والرضا الوظيفي | | نعم |
| | | 21.81 | 12 | 9.08 | 05 | 12.72 | 07 | الشعور بالانتماء | | |
| | | 21.81 | 12 | 9.08 | 05 | 12.72 | 07 | تحمل المسؤولية | | |
| 7.29 | 04 | 7.29 | 04 | 3.66 | 02 | 3.65 | 02 | لا | | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | | |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 92.72% أكدوا إجاباتهم "بنعم" بأن الترقية تشعر العمال بالولاء في المؤسسة، حيث دعمت الإجابة بنسبة جزئية قدرت 49.09% صرحوا أن ذلك يوفر لهم الأمن والرضا الوظيفي في حين نجد نسبة 21.81% صرحوا أن ذلك يساهم بشعور بالانتماء بينما نجد نسبة 21.81% صرحوا أن ذلك يساهم في زيادة تحمل المسؤولية ، أما البعض الآخر من المبحوثين يرون أن الترقية لا تشعر العمال بالولاء في المؤسسة وذلك بنسبة 7.29%.

ومنه يتضح أن الترقية هي من الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهذا ما يشعرهم بالأمن والرضا الوظيفي وهذا ما عبرت عنه نسبة 49.09% حيث أن المؤسسة هنا تأخذ على عاتقها التزام بتلبية احتياجات عمالها وهذا ما يؤدي بهم في نهاية بتمسك بقيمتها وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينهم وبين المؤسسة فوجود ولاء يقوي صلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها مما يعود بالفائدة على المؤسسة من جهة وعلى عمال من جهة أخرى وهذا ما يولد لديهم الشعور بالانتماء والقدرة على تحمل المسؤولية في أداء العمل وهذا ما يولد لهم الشعور

بالانتماء والقدرة على تحمل المسؤولية في أداء العمل وهذا ما عبرت عنه نسبة 43.62%، فقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالترقية وكانت تعتبرها إطار من علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أعضاء المؤسسة وهي مطلب أساسي لطبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ومن ثم فإن الحوافز من المؤشرات دالة على ترقية العامل وشعوره بالولاء والانتماء. بينما تنظر نظرية العاملين إلى الترقية أنها الحافز المناسب إذا تضمنت زيادة في المسؤوليات كلما كانت الترقية مفتوحة أمام العمال وشروطها واضحة ومحددة كان لها تأثير كبير في توفير الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (37) : يوضح ما إذا كانت الظروف والإمكانيات المادية تساهم في زيادة الدافعية في العمل.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------|--|
| | | | | | | | | البدائل | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 94.54 | 52 | 54.54 | 30 | 12.72 | 07 | 41.82 | 23 | زيادة التحلي بالمسؤولية | |
| | | 36.36 | 20 | 25.45 | 14 | 10.91 | 06 | تقدير جهود العاملين | |
| | | 3.64 | 02 | 1.82 | 01 | 1.82 | 01 | تحقيق الولاء | |
| 5.46 | 03 | 5.46 | 03 | 3.64 | 02 | 1.82 | 01 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 94.54% أكدوا إجاباتهم "بنعم" بأن الظروف والإمكانيات المادية تساهم في زيادة الدافعية في العمل، حيث دعمت الإجابة بنسبة جزئية قدرت 54.54%، صرحوا أن ذلك يولد لديهم زيادة في تحلي بالمسؤولية في حين نجد نسبة 36.36% صرحوا أن ذلك يساهم في تقدير جهود العاملين وأشارت ما نسبته 3.64% صرحوا أن ذلك يساهم في تحقيق الولاء، أما بعض الباحثين يرون أن الظروف والإمكانيات المادية لا تساهم في زيادة الدافعية في العمل وذلك بنسبة 5.46%.

ومنه يتضح أن الظروف والإمكانات المادية تؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل مما يؤدي إلى زيادة التحلي بالمسؤولية وهذا ما عبرت عنه نسبة . 54.54% واعتبرت نسبة 36.36% أنها تساهم في تقدير جهود العاملين وذلك من إحساس العمال باهتمام المؤسسة بهم وحرص على زيادة تعلقهم بالعمل وبالتالي تحقيق الولاء وهذا ما عبرت عنه نسبة 3.64%.

وعليه فإن المؤسسة تسعى دائما لتوفير الظروف والإمكانات المادية اللازمة للعاملين من أجل تحقيق الأداء المطلوب منهم كما أنها تعمل على توفير الظروف الفيزيائية المناسبة في تحقيق راحة التامة لهم ودفعهم للمواظبة على إنجاز المهام إضافة إلى ذلك تعمل على خلق جو مادي مناسب وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمال مما يؤدي إلى النمو والبقاء والاستمرار.

الجدول رقم (38): يوضح ما إذا كان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | | البدائل |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|--|---------|
| | | | | | | | | | | |
| 63.64 | 35 | 12.73 | 07 | 5.45 | 03 | 7.28 | 04 | الالتزام في العمل | | نعم |
| | | 45.45 | 25 | 20 | 11 | 25.45 | 14 | الشعور بالرضا | | |
| | | 5.46 | 03 | 1.82 | 01 | 3.63 | 02 | اشباع حاجات العاملين | | |
| 36.36 | 20 | 36.36 | 20 | 16.36 | 09 | 20 | 11 | لا | | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | | |

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته 63.64% أكدوا إجاباتهم "بنعم" في أن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول ، حيث دعمت هذه النسبة بنسبة جزئية قدرت ب12.73% صرحوا أنه يؤدي إلى الالتزام في العمل وما عبرت عنه نسبة 45.45% أن ذلك يؤدي إلى شعور بالرضا في حين نجد نسبة 5.46% صرحوا أن ذلك يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين، أما البعض الآخر يرون أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول وهذا بنسبة 36.36%.

ومنه يتضح أن الأجر يلعب دورا أساسيا في تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة العاملين و إشباع حاجاتهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 5.46% وهذا ما يؤدي إلى التزامهم في العمل و ما عبرت عنه نسبة 12.73%، كما أنه يعتبر وسيلة مناسبة لشعور بالتغيير واحترام لذاته وبالتالي شعور بالرضا في العمل وهذا ما عبرت عنه نسبة 45.45%، كما أن الجهد المبذول في العمل هو المعيار الأهم يتم أخذه بعين الاعتبار في مكافأة العاملين وتحفيزهم، ولقد أثبت بعض الدراسات أن الأجر يساعد على أداء العمل بصورة أفضل وأن العامل يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية وذلك حسب الظروف المعيشية التي يعيشها التي تجعله يفكر في كيفية تحسين وضعه المادي.

و عليه نجد أن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول وذلك لأن نوعية العمل في بعض المناصب لا تتطلب بذل مجهود أكبر عكس مناصب أخرى التي تتطلب بذل جهد أكبر.

الجدول رقم (39) : يوضح في ماذا تساهم الزيادة في الأجور.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الخيارات |
| 23.63 | 13 | 7.28 | 04 | 16.36 | 09 | الالتزام بالعمل |
| 52.73 | 29 | 21.81 | 12 | 30.90 | 17 | تحسين معنويات العاملين |
| 23.64 | 13 | 14.54 | 08 | 9.10 | 05 | تحقيق الرضا |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه المتعلق بالزيادة في الأجور حيث جاءت نتائج معبرة عن الخيارات الثلاث، حيث عبرت ما نسبته 23.63% أن الزيادة في الأجور تساهم في التزام في العمل في حين نجد نسبة 52.73% صرحوا أن الزيادة في الأجور تساهم في تحسين معنوياتهم، بينما نجد نسبة 23.64% صرحوا أن الزيادة في الأجور تساهم في تحقيق الرضا.

ومنه يتضح أن الأجر يلعب دورا أساسيا في تحسين معنويات العاملين وهذا ما عبرت عنه نسبة 52.73% التي تعمل على تحريك جهودهم وزيادة نشاطهم وتحقيق الأداء الجيد ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع روح المعنوية لديهم ودفعهم للعمل بإخلاص وهذا ما يولد لديهم التزام نحو العمل وزيادة شعور بالرضا في أداء عملهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 47.27%، ولقد اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالأجر وربطته بالأداء لأنه حافز الوحيد للعمل وأن زيادة الأجر للعمال يؤدي بهم إلى بذل مزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول. وعليه يزيد الأجر من خلال التزامهم في أداء عملهم و تحمل المسؤولية الكاملة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعمالها وإلى مدى ولاء العمال للمؤسسة.

اثبتت الدراسات أن زيادة في الأجر وحصول على علاوة تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون في تحسين مستواهم المعيشي، مما يجعل العامل يسعى إلى تحسين الأداء.

الجدول رقم (40) : يوضح ما إذا كانت مؤسسة سونغاز تقدم مكافآت تشجيعية.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|------------------------|--|
| | | | | | | | | البدائل | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 78.18 | 43 | 34.54 | 19 | 16.37 | 09 | 18.18 | 10 | الاعتراف بالمجهدات | |
| | | 36.36 | 20 | 12.72 | 07 | 23.63 | 13 | الرغبة في العمل | |
| | | 7.28 | 04 | 1.82 | 01 | 5.45 | 03 | تحسين معنويات العاملين | |
| 21.81 | 12 | 21.81 | 12 | 12.72 | 07 | 9.09 | 05 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين أجابت " بنعم" أي أن المؤسسة تقدم مكافآت تشجيعية بنسبة 78.18% وقد دعمت الإجابة بنسبة جزئية قدرت بـ 34.54% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقدم مكافآت للاعتراف بالمجهدات في حين نجد نسبة

36.36% بأن ذلك يولد لديهم الرغبة في العمل بينما نجد نسبة 7.28% صرحوا بأن ذلك يساهم في تحسين المعنويات ، بينما نجد البعض الآخر من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم مكافآت تشجيعية بنسبة 21.81% .

ومنه يتضح أن المؤسسة تولي أهمية لعمالها بتقديم مكافآت تشجيعية وهذا ما أكدت عليه نسبة 78.18% فهي تعتبر كتحفيز يكافئ بهم العاملون كتقدير واعتراف بمجهوداتهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 34.54% فهي لها دور في توليد لديهم الرغبة في العمل و هذا ما أكدت عليه نسبة 36.36% ، ومن خلال زيارتنا إلى ميدان الدراسة تم ملاحظة ذلك بأن المؤسسة تقدم مكافآت تشجيعية وهي عبارة عن مداليات وهذا ما تم تأكيده من قبل المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بأنهم يقدموا مكافآت للعمال وذلك تقدير واعتراف بالمجهودات المبذولة منهم وهذا المكافآت عبارة عن مداليات بمختلف أنواعها (ذهبية، فضية، برونزية) وكذلك يطبع عليها اسم العامل وذلك تقدير له.

الجدول رقم (41): يوضح المنح التي يفضلها العمال ويرغبون الحصول عليها.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الخيارات |
| 63.64 | 35 | 29.09 | 16 | 34.54 | 19 | المكافآت المالية |
| 36.36 | 20 | 14.54 | 08 | 21.82 | 12 | الميداليات |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

يظهر من الجدول أعلاه المتعلق بالمنح التي يفضلها العمال ويرغبون في الحصول عليها حيث جاءت نتائج معبرة عن خيارين ، حيث عبرت ما نسبته 63.64% أن المنح التي يفضلها العمال ويرغبون في حصول عليها هي المكافآت المالية في حين نجد نسبة 36.36% صرحوا أن المنح التي يفضلها العمال هي الميداليات.

ومنه يتضح أن المؤسسة توفر مكافآت مالية والتي من شأنها أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد وهذا ما عبرت عنه نسبة 63.64%، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية فهي ربطت الأجر بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل وأن زيادة في الأجر تلعب دورا فعالا في تحفيز الفرد، إضافة إلى ذلك فهي توفر لهم مكافآت معنوية كالميداليات وهذا ما عبرت عنه نسبة 36.36% فهم يفضلونها باعتبارها محفز معنوي وتقدير لهم لما يبذلوه من جهد في عملهم.

ومنه يمكن القول أن المكافآت المادية والمعنوية لها دور كبير في رفع الكفاءة العمال وزيادة نشاطهم وتحقيق الأداء الجيد ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة إضافة إلى رفع روح المعنوية لديهم ودفعهم للعمل بإخلاص وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعمالها بتوفير ما يشبع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم (42) : يوضح ما إذا كان العامل قد تحصل على شهادة تقديرية من طرف المؤسسة

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|-------|----------------|-------|----------------------|-------|----------|-------|----------------------|---------|
| البدائل | | | | | | | | | |
| ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | نعم | لا |
| 22 | 43.64 | 14 | 25.46 | 08 | 14.54 | 06 | 10.90 | الأداء والتميز | |
| | | 10 | 18.18 | 05 | 9.09 | 05 | 9.09 | الكفاءة | |
| 31 | 56.36 | 31 | 56.36 | 11 | 20 | 20 | 36.36 | | |
| 55 | 100 | 55 | 100 | 24 | 43.63 | 31 | 56.36 | | المجموع |

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلى يتبين أن أغلبية إجابات المبحوثين أنكروا أن المؤسسة تقدم شهادة تقديرية، وذلك بنسبة 56.36%، أما المبحوثين الذين أكدوا إجاباتهم "بنعم" وذلك بنسبة 43.64%، حيث قدمت لهم على أساس الأداء والتميز وذلك بنسبة 25.46%، وعلى أساس الكفاءة بنسبة 18.18%.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين، حيث نجد الأفراد الذين نفوا أن المؤسسة تعتمد على تقديم شهادات تقدير و هذا ما أكدته نسبة 56.36%، و هم في الغالب الأفراد الذين لم يتحصلوا على شهادات تقدير، في حين أن بعض المبحوثين أقروا أن المؤسسة تقدم شهادات تقديرية وهذا ما بينته نسبة 43.64% حيث لا تقدم إلا للفرد المتميز و المتفوق الذي يحقق مستوى الأداء المطلوب و هذا ما بينته نسبة 25.46% وما غاب على تاييلور في أن هناك حوافز أخرى غير مادية يمكن أن تمنح للعاملين كمقابل للأداء الجيد، كما يمكن أن تقدم على أساس الكفاءة وهذا ما أكدت عليه نسبة 18.18% كتقدير واعتراف لجهودهم للإنجاز المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (43): يوضح ما إذا كانت هناك علاقة بين الجهد أو الأداء وبين الحافز المقدم.

| المجموع الكلي | | المجموع الجزئي | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية | |
|---------------|----|----------------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------------|--|
| | | | | | | | | البدايل | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 72.36 | 42 | 21.82 | 12 | 7.28 | 04 | 14.54 | 08 | زيادة الأداء | |
| | | 29.09 | 16 | 18.17 | 10 | 10.90 | 06 | الرضا في العمل | |
| | | 25.45 | 14 | 5.45 | 03 | 20 | 11 | بذل المزيد من الجهد والمثابرة | |
| 23.64 | 13 | 23.64 | 13 | 12.73 | 07 | 10.90 | 06 | لا | |
| 100 | 55 | 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع | |

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح العلاقة بين الجهد المبذول أو الأداء وبين الحافز المقدم، وبالعودة إلى إجابات المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 72.36% حيث دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية قدرت ب 29.09% والمتمثلة في الرضا عن العمل، وما نسبته 25.45% في بذل المزيد من الجهد والمثابرة وأخيرا 21.82% المتمثلة في زيادة الأداء . ومنه يتضح أن هناك علاقة واضحة بين الجهد المبذول والأداء و الحافز المقدم وهذا ما بينته نسبة 72.36%، وحسب إجابات المبحوثين فإن ذلك يحقق لهم الرضا في العمل، فالعامل لا بد

أن يشعر بأن مجهوده يقود إلى الحصول على الحافز والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فهو يساهم في بذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل، وهذا ما أكدت عليه نسبة 25.45%، ومنه زيادة في الأداء وبالتالي يمكن القول أن الحوافز تلعب دور مهم في تحفيز الأفراد على العمل ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز فعال يحسن اختيار أكثر الحوافز ملائمة مع رغبات و حاجات الأفراد .

الجدول رقم (44) : يوضح أثر التسيير العقلاني لنظام الحوافز.

| المجموع | | عمال المهارة العالية | | الإطارات | | الفئات السوسيو مهنية الخيارات |
|---------|----|----------------------|----|----------|----|-------------------------------|
| | | % | ك | % | ك | |
| 54.55 | 30 | 29.08 | 16 | 25.45 | 14 | رفع الروح المعنوية |
| 30.91 | 17 | 10.91 | 06 | 20 | 11 | الاستمرار في العمل |
| 14.54 | 08 | 3.64 | 02 | 10.91 | 06 | مضاعفة المجهودات |
| 100 | 55 | 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | المجموع |

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن التسيير العقلاني لنظام الحوافز يشجع على رفع الروح المعنوية، وهذا ما تمثله نسبة 54.55%، أما ما نسبته 30.91% تمثلت في الاستمرار في العمل ، وأخيرا مضاعفة المجهودات وذلك بنسبة 14.54%.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن التسيير العقلاني لنظام الحوافز يلعب دور في رفع الروح المعنوية العالية وهذا ما أكدته نسبة 52.55% والتي تؤدي إلى الثقة بالنفس، وبالتالي ليتحقق له نوع من الاستقرار النفسي، وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما يزيده ذلك في الاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة عالية ، ولعل السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو استعمال نظام للحوافز والذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال والمؤسسة في آن واحد.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

2- 1 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يؤدي إلى التخطيط للجوانب السلوكية إلى تغيير تصرفات العاملين, إذ يتضح من خلال:

الجدول رقم (04) أن نسبة 87.27% من مجموع إجابات المبحوثين أكدوا أن التنبؤ بسلوكات العاملين تعتبر كوسيلة لتغيير تصرفاتهم, أجل إحداث التغيير الايجابي, كتوجيه أو تعديل السلوكات السلبية وغير المرغوب فيها, ومنه خلق الانضباط في العمل وهذا ما أكدت عليه نسبة 63.64%, فمحاولة التنبؤ بسلوكات العاملين تعتبر كخطوة أولى للمؤسسة بحيث تجعل هذا السلوك ضمن شروطها وخصائصها ويوضح الجدول رقم (06) أن نسبة 83.64% من مجموع إجابات المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تفتح المجال لعمالها من أجل طرح أفكارهم وهذا ما يعكس السياسة التشاركية التي تتبعها في مجال العمل وعلى أهمية نمط الاتصال المتبع بين من هم في أعلى المستوى التنظيمي وبين المستويات الادارية التنظيمية , وهذا ما يقوي العلاقات فيما بينهم ويزيد من شعورهم بالانتماء, ويجعلهم مندمجين أكثر في العمل.

كما يوضح الجدول رقم (08) أن نسبة 61.82% من مجموع إجابات المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تستهدف تعزيز التصورات المستقبلية للعمال, وان الثقة بالنفس هي من أهم هذه التصورات وهذا ما أكدت عليه نسبة 40% وهذا ما يولد لديهم الشعور بالأهمية وأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة, إضافة إلى ذلك فان تعزيز التصورات المستقبلية للعمال يزيد من دافعيتهم للعمل وينمي جهودهم.

ومن خلال الجدول رقم (17) و (18) يتضح أن جهود إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعديل اتجاهات و سلوكات العاملين مما تجعلهم أكثر قابلية للتغيير وهذا ما أكدت عليه نسبة 72.73% كتوفير التعليم والتوجيه حيث يعتبران وسيلة لضبط هذه السلوكات بما يتوافق والنظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما أكدت عليه نسبة

80%، حيث تلعب ثقافة المؤسسة هنا دور مهم في تكوين السلوك المطلوب داخل بيئة العمل وهي بذلك توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.

ويوضح الجدول رقم (13) أن ما نسبته 61.81% من مجموع البحث أكدوا على أن السياسات والأهداف التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تسريع وتيرة انجاز العمل وهذا ما بينته نسبة 31.55% فعندما تكون السياسات واضحة يكون هناك وضوح للدور، بحيث يصبح كل عامل في المؤسسة على دراية بمتطلبات العمل الموكل إليه الأمر الذي يساعد على انجاز الأعمال، ومن خلال الجدولين رقم (21) و (22) يتبين أن هناك متابعة للمؤسسة فيما يخص التزام العاملين بمواعيد الرسمية لأداء الأعمال وهذا ما أكدت عليه نسبة 74.55% فهي بذلك تسعى إلى ضبط سلوكياتهم خاصة فيما يتعلق بالغيابات والتأخر وتوجيهها وتعديلها بما يتوافق وقانون المؤسسة، ومن هنا يتضح أن هناك رقابة صارمة تتبعها المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نسبة 94.44%، حيث تدفع العاملين إلى الالتزام أكثر في العمل وهذا ما بينته نسبة 67.27%، ومنه خلق الانضباط في العمل وتحمل المسؤولية.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى أن التخطيط للجوانب السلوكية يؤدي إلى تعديل سلوكيات العاملين وهذا ما يؤكد الجدول المركب التالي:

الجدول رقم (45): يوضح جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات و سلوكيات العاملين ومدى مساهمة عملية التعليم والتوجيه في ضبط هذه السلوكيات .

| المجموع | | لا | | نعم | | دور عملية التعليم والتوجيه في ضبط سلوكيات العاملين جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات و سلوكيات العاملين |
|---------|----|-------|----|-------|----|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 78.18 | 43 | 7.27 | 4 | 70.91 | 39 | نعم |
| 21.82 | 12 | 10.91 | 6 | 10.91 | 6 | لا |
| 100 | 55 | 18.18 | 10 | 81.82 | 45 | المجموع |

k2 دال إحصائياً عند (10.42) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1)، حيث تظهر انه يوجد علاقة بين جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل سلوكيات العاملين وبين مساهمة عملية التعليم والتوجيه في ضبط وتعديل هذه السلوكيات.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.91 % من مجموع عينة البحث أكدوا على أن جهود إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين مما يجعلهم أكثر قابلية للتغيير، كتوفير التعليم والتوجيه كوسيلة لضبط هذه السلوكيات في حين نجد نسبة 10.91 % تنفي وجود تأثير بين جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل سلوكيات العاملين وبين عمليتي التعليم والتوجيه ودورها في ضبط سلوكيات العاملين، ومنه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال عملية التعليم والتوجيه لضبط هذه السلوكيات مما يجعلهم أكثر قابلية للتغيير، إضافة إلى ذلك فهي تحرص على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة والاتجاهات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة قد أعطيت أهمية لمواردها البشرية خاصة الجانب السلوكي من خلال تعليمهم وتوجيههم وتغيير اتجاهاتهم اتجاه ممارسة عملهم وبهذا الشكل يتسنى استغلال طاقاتهم مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب السلوكية إلى تغيير سلوكيات العاملين".

2-2 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب التكوينية إلى تحسين أداء العاملين" إذ يتضح من خلال :

الجدول رقم (20) أن مؤسسة سونلغاز تتوفر على خطة واضحة لبناء كفاءة مواردها البشرية وهذا ما اكدت عليه نسبة 80 % فرغم أن المديرية العامة "سونلغاز" هي من تضع القوانين إلا أن هناك حضور للمؤسسة في تطبيق هذه الخطط وإجراء تعديلات في طرق العمل, حيث تعتبر البرامج التكوينية من بين هذه الخطط ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) وذلك بنسبة 87.27 % فهي بذلك تركز على المورد البشري بشكل كبير باعتباره أنه مورد أو شريك استراتيجي تعول عليه في تسيير أمورها, لذلك أصبح بقاء ونجاح المؤسسات مرتبط بمدى امتلاكها لموارد بشرية كفاءة.

ويوضح الجدول رقم (22) أن ما نسبته 90.91 % من مجموع أفراد العينة أكدوا أن البرامج التكوينية تسمح لهم باكتساب معارف نظرية وتطبيقية, فمن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية, خاصة فيما يخص التحكم أكثر في التقنيات الحديثة وهذا ما أكدت عليه نسبة 65.45 %, ومنه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى من الأداء.

كما تؤكد نتائج الفرضية الثانية إحصائيات الجدول رقم (23) أن ما نسبته 89.09 % أكدت أن التخطيط للعملية التكوينية يساهم في زيادة كفاءة العاملين, ذلك أن التكوين يوفر العنصر الأهم في الوظيفة وهو تحسين الأداء وهذا ما أكدت عليه نسبة 56.37 %, فالتكوين بذلك يستهدف تزويد الموظف بمعارف جديدة, كما تطور معارف قبلية مما يزيد من كفاءته في أداء العمل وهذا ما أكدته الجدول رقم (24) أن ما نسبته 76.36 % من مجموع أفراد العينة قد زادت مهاراتهم من خلال البرامج التكوينية .

ويوضح الجدول رقم (26) أن نسبة 90.91% من إجابات المبحوثين أكدوا على أن عمليتي التكوين والتعليم تساهمان في زيادة التحلي بالمسؤولية ، فالأفراد المتكويين بما يحملوه من استعدادات ومعارف جديدة وتوجيهات ايجابية تخلق لديهم القدرة تحمل مسؤولية أعباء العمل وهذا ما يعكس نجاعة وخطة البرامج التكوينية وجهود إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه البرامج والمتابعة والتقييم كما تستهدف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على التكيف من خلال الجدول رقم (29) وذلك بنسبة 81.82 % وبالتالي يصبح المتكون أكثر قابلية للتغيير والتحكم في ظروف العمل, وهذا ما يجعله يواكب التطورات والتغيرات المختلفة سواء كان هذا التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا.

تشير النتائج الفرضية الثانية إلى أن التخطيط للجوانب التكوينية يساهم في أداء العاملين, وهذا ما يؤكد الجدول المركب التالي:

الجدول رقم (46) : يوضح خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف و مدى مساهمة العملية التكوينية في زيادة كفاءة العاملين .

| المجموع | | لا | | نعم | | مساهمة التخطيط لعملية التكوين في زيادة كفاءة العاملين خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف |
|---------|----|-------|----|-------|----|---|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 67.27 | 37 | / | / | 67.27 | 37 | نعم |
| 32.73 | 18 | 18.18 | 10 | 14.55 | 8 | لا |
| 100 | 55 | 18.18 | 10 | 81.82 | 45 | المجموع |

k2 دال إحصائيا (18.4) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1), حيث تظهر انه يوجد علاقة بين خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف وبين زيادة كفاءة العاملين.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 67.27 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان استهداف خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف له تأثير ايجابي في زيادة كفاءة العاملين, في حين نجد نسبة 18.18 % تنفي وجود تأثير بين خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف وبين زيادة كفاءة العاملين ومنه يتضح أن استهداف خطة تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرة العمال على التكيف يرتبط بدرجة كبيرة بزيادة كفاءة العاملين وهذا ما أكدت عليه نسبة 67.27% يظهر ذلك من خلال إكسابهم للمهارات العلمية والعملية, والتي تمكنه من إدراك عبء العمل وفهم دوره نحو عمله, وبهذا تكون المؤسسة قد وفرت له سبل التكيف مع المواقف التي تكسبه مهارة أداء العمل.

وبالتالي فان المؤسسة قد أعطت أولوية للموارد البشرية من خلال تخصيص برامج تكوينية بغرض زيادة مستوياتهم العلمية والعملية, والتي يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم وذلك من اجل رفع مستوى أداء عملهم. ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب التكوينية إلى تحسين أداء العمال".

2-3 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

لتأكد من نتائج الفرضية الثالثة والأخيرة والتي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب التحفيزية في تحسين دافعية العاملين" إذ يتضح من خلال :

الجدول رقم (33) أن نسبة 67.27 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المؤسسة تتوفر بيئة محفزة تؤدي إلى تحسين دافعية العاملين, وهذا يشير إلى أن المؤسسة تتبنى نظام مبني على دوافع مادية للعاملين وأخرى معنوية كنظام الترقيّة وهذا ما أكده الجدول رقم (34) بنسبة 85.45 % بان المؤسسة يوجد فيها نظام للترقية الذي يكون على أساس الأقدمية بنسبة 49.09 % وهذا ما يشعر العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وهذا ما أكده الجدول رقم (36) بنسبة 92.72 % الذي يوضح بان الترقيّة تشعر العمال بالولاء التنظيمي فهو يؤدي إلى

شعورهم بالأمن والرضا الوظيفي وهذا ما أكدت عليه نسبة 49.09 % وبالتالي تتبلور لديهم مسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

ففي هذه الحالة تكون دافعة و محفزة للعاملين حيث تعمل المؤسسة على تثمين الأداء وانجازات العامل وتعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف.

يوضح الجدول رقم (37) بنسبة 94.54 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بان الظروف والإمكانيات المادية تؤدي إلى زيادة الدافعية وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تحرص على تقديم حوافز مادية للعمال كالأجر الذي له دور أساسي في تحسين مستوى أداء, كما أن الجهد المبذول في العمل هو المعيار والاهم في تحفيز العاملين وهذا ما أكده جدول رقم (38) بنسبة 63.64 % الذي يوضح بان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول وهذا ما يؤدي إلى التزامهم في العمل وبالتالي شعور بالرضا وهذا ما أكدته نسبة 45.45 % كما أن الزيادة في الأجر تساهم في تحسين معنويات العاملين وهذا ما أكده جدول رقم (39) بنسبة 52.73 % وهذا ما يولد لديهم الالتزام في العمل, فالحوافز المادية تؤثر بشكل كبير من ناحية علاقة العاملين بعملهم وبالمؤسسة التابعين لها فهي تشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به, كما انه لديه مجموعة من الاحتياجات إذ تم إشباعها هذا يولد طاقة ايجابية نحو العمل بالأداء المتميز وهنا يتحقق الولاء ورفع الروح المعنوية كون الحوافز المادية تساهم في بث حماس وحب العمل.

يوضح الجدول رقم (40) بنسبة 78.18 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بان المؤسسة تقدم مكافآت تشجيعية و هذا ما يشير إلى أنها تولي أهمية بعمالها بتقديم مكافآت وذلك كتقدير واعتراف بالمجهودات المبذولة كالمكافآت المالية التي تعتبر كمنح يفضلها ويرغب العمال في الحصول عليها وهذا ما أكده الجدول رقم (41) بنسبة 63.64 % الذي يوضح المنح التي يفضلها العمال ويرغبون في الحصول عليها وهذا ما يخلق لهم الرغبة في العمل إضافة إلى شعور بالانتماء كشعور العامل بقيمته ومدى أهميته وفعاليتته داخل المؤسسة وذلك باعتبار الموارد البشرية أساس قيام المؤسسات.

يوضح الجدول رقم (44) بنسبة 54.55 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التسيير العقلاني لنظام الحوافز يرفع من الروح المعنوية وهذا ما يؤدي إلى الثقة في النفس وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار ولعل السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو استعمال نظام حوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال والمؤسسة في أن واحد. ومنه يمكن القول أن المؤسسة تركز اهتمامها بالجوانب المادية والمعنوية وهي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال من خلال الشعور بالرضا والاستقرار والانتماء للمؤسسة وهذا ما يخلق نوع من العلاقات بين العاملين.

تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود تأثير ايجابي بين التخطيط للجوانب التحفيزية و تحسين دافعية العاملين، و هذا ما يؤكد الجدول المركب التالي.

الجدول رقم (47) : يوضح توفير المؤسسة على بيئة محفزة التي تساهم في تحسين الدافعية والظروف والإمكانيات المادية التي تساهم في زيادة الدافعية.

| المجموع | | لا | | نعم | | توفير بيئة محفزة للعمال من اجل تحسين دافعيته |
|---------|----|------|----|-------|----|---|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 67.27 | 37 | / | / | 67.27 | 37 | الظروف والإمكانيات المادية تساهم في زيادة دافعيته |
| 32.73 | 18 | 9.09 | 05 | 23.64 | 13 | نعم |
| 100 | 55 | 9.09 | 05 | 90.91 | 50 | لا |
| المجموع | | | | | | |

k2 دالة إحصائية (9.14) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1)، حيث تظهر انه يوجد علاقة بين توفر بيئة محفزة للعاملين و مساهمة الظروف وإمكانيات المادية في زيادة الدافعية.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 67.27 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان الظروف والإمكانات المادية تزيد من الدافعية لدى العمال من خلال توفر بيئة محفزة ، في حين نجد نسبة 9.09 % اقرروا على أن الظروف والإمكانات المادية لا تزيد من الدافعية من خلال توفر بيئة محفزة من طرف المؤسسة.

ومنه يتضح أن الظروف والإمكانات المادية ترتبط بدرجة كبيرة بزيادة دافعية العاملين وهذا ما أكدت عليه نسبة 67.27 % يظهر ذلك من خلال زيادة تحلي بالمسؤولية وتحقيق الولاء والأمن والاستقرار والقدرة على التكيف مع بيئة العمل .

وبالتالي فان المؤسسة تسعى إلى رسم سياسة فعالة لنظام الحوافز من خلال التعرف على رغبات واحتياجات مواردها البشرية بتوفير بيئة محفزة ومشجعة لممارسة الوظيفة وذلك من خلال توفير ظروف وإمكانات مادية للعاملين من اجل تحقيق الأداء المطلوب وهذا ما يساهم في زيادة الدافعية.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب التحفيزية في تحسين دافعية العاملين".

3-تقييم الفرضية العامة للدراسة:

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث التي مفادها "يؤدي تفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي" بمؤسسة "سونلغاز"، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على هذه الآليات والتخطيط لها أمر ضروري يجب الاهتمام به أكثر، فالحاجة الملحة لتحقيق النمو لبناء والتكيف مع التغيرات أصبح مرتبط أكثر بمدى توفرها على موارد بشرية كفأة، وذلك يكون بالتركيز على إكسابهم للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة لأداء الوظيفة ومن بين هذه الآليات التخطيط لجوانب السلوكية للعاملين، حيث تعتبر أول خطوة يجب الاهتمام بها أكثر لأنها تشكل ثقافة المؤسسة في تكوين السلوك المطلوب وجعله ضمن شروطها وخصائصها، كتعديل التصرفات السلبية وغير

المرغوب فيها وتوجيهها بما يتوافق والنظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يؤدي التخطيط للجوانب السلوكية إلى تغيير تصرفات العاملين", فهي بذلك توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه سلوك التنظيم ومنه خلق الانضباط في العمل وإحداث التغيير الايجابي, بينما أكدت الفرضية الفرعية الثانية أن " التخطيط للجوانب التكوينية يساهم في تحسين أداء العاملين "باعتبار أن البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة, فهي بذلك تمس المورد البشري بشكل مباشر باعتباره مصدر للمعرفة لذلك تلجأ المؤسسات للاستثمار في هذا المورد من خلال تكوينه وتعليمه المهارات والمعارف والتقنيات التي تجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية الأمر الذي يزيد من خبرتهم وكفاءتهم في مجال التسيير من اجل الوصول إلى نتائج ايجابية للعملية التكوينية في حين أثبتت الفرضية الثالثة والأخيرة أن " التخطيط للجوانب التحفيزية يؤدي إلى تحسين دافعية العاملين", من خلال أن المؤسسة تركز اهتماماتها على الجوانب المادية والمعنوية والتي تساهم بشكل كبير في تحسين دافعية العاملين فهي بذلك توفر لهم بيئة عمل مناسبة وملائمة تلبي حاجياتهم ولعلى السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي وأفضل هو استعمال نظام حوافز فعال الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال والمؤسسة في أن واحد.

4 -تقييم نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة امر ضروري وحتمي من اجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي وعليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة, حيث توصلت الدراسة الراهنة الى عدد من النتائج العامة والجزئية التي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب اخرى مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة:

يتضح إن الدراسة الراهنة اختلفت مع دراسة "كمال تميزار" والتي كانت بعنوان "دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع باتنة

2014 حيث توصلت الدراسة الى ان ادارة الموارد البشرية ما زالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وان العمال ما زالت نظرتهم الى عملية التخطيط نظرة ادارية وما زالت الياته مفترض اتباعها مجهوله عند بعض الموظفين, بينما توصلت الدراسة الراهنة الى ان ادارة الموارد البشرية ليست منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي فهي تقوم بتطبيق وتنفيذ الخطط التي تاتي من المديرية العامة لسولغاز التي تضع القوانين وان اليات التخطيط الاستراتيجي واضحة عند مسؤولين التخطيط.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "مرزوق نسيمه" والتي بعنوان "دور التكوين في عملية التغيير", دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بويرة 2013 والتي توصلت الى ان القيام بالتكوين يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الاداء وان الاسلوب المعتمد عند تنفيذ برنامج تكويني يساهم في تغيير وظائف وتغيير اتجاهات وهو ما توصلت له الدراسة الراهنة الى ان التكوين يوفر عنصر مهم في الوظيفة وهو تحسين الاداء وان التخطيط للعملية التكوينية يساهم في تغيير اتجاهات العاملين, كما ان التكوين يستهدف تزويد الموظف بمعارف جديدة وتوجهات ايجابية وبالتالي يصبح المتكون اكثر قابلية للتغيير والتحكم في ظروف العمل.

كما اختلفت دراسة "موفق محمد" بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الاردن 2008 التي ركزت على وظائف ادارة الموارد البشرية بينما الدراسة الراهنة ركزت على تخطيط للجوانب السلوكية ودورها في توجيه وضبط سلوكيات العاملين من خلال البرامج التكوينية التي تساهم بدورها في تحسين اداء العاملين.

في حين اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة نفسها والتي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وهو ما توصلت اليه الدراسة الراهنة ان التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يأخذ في عين الاعتبار عامل التحفيز الذي يساهم في زيادة دافعية العاملين.

خاتمة

خاتمة :

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب على المؤسسات أن تبحث عن التي طريقة تستطيع من خلالها تنمية وتطوير مواردها البشرية، لئتمكنا من مواكبة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية والتي تساعدنا على فهم وتحقيق التغيير التنظيمي.

فضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي " والذي كان كمبادرة منا لتحسيس المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة بمدى أهمية هذا الموضوع ومدى أهمية تبني أسلوب أو إستراتيجية مناسبة لمواردها البشرية، وباعتبار أن التخطيط للموارد البشرية يمثل محور العملية الادارية والتنظيمية للمؤسسة.

فمن خلال الدراسة النظرية لموضوعنا يتضح أن نجاح المؤسسات مرهون بمدى تبنيها وتطبيقها لمختلف الآليات الإستراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتكون بعيدة المدى، والتي تكسبهم مهارة أداء الأعمال وتزيد من كفاءاتهم، وبهذا تكون المؤسسة قد وفرت لهم سبل التكيف مع المواقف وحل المشكلات التي تواجههم، أما من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بتيارت تبين لنا أن هناك جهود ملحوظة لإدارة الموارد البشرية في تخطيطها لمواردها البشرية بالطريقة التي تضمن لها الاستخدام الرشيد لهذه الأخيرة وباعتبار أن الفرد هم أصل استثمار من أصول المؤسسة وشريك استراتيجي هام في التخطيط للموارد البشرية وجب المحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه، إضافة إلى اهتمام بجوانبه السلوكية خاصة من ناحية الانضباط في العمل.

ومن خلال ما تقدم من الدراسة عموما في شقيها النظري والتطبيقي بان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر من أهم الآليات الفعالة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لبناء كفاءة مواردها البشرية وهذا بفضل جهود إدارة موارد البشرية.

إن هذه الدراسة سوف تشكل إضافة إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري و التطبيقي إضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة في مجال الإدارة ،والقصور الوارد فيها من شأنه أن يكون حافزا للباحثين في المستقبل لتحقيق إضافات وزيادة التوسع أكثر في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم

قواميس:

1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2006.

الكتب :

- 1- احمد ماهر: إدارة التغيير، ط1 دار، الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية, 2010.
- 2- احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- أسامة خيرى : القيادة الإستراتيجية، ط1، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 4- باسم الحميري: التنمية الادارية الأدوات والمعوقات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2012.
- 5- بشار الوليد: المفاهيم الادارية الحديثة ، ط1 ، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- بلال خلف الله السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 7- ثائر شاكر محمود الهيثي، سامي دياب الغريري: التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع ، ط1 ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .
- 8- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 9- جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته ،طرقه الإحصائية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 10- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة

العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

11- حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة وتعامل مع الآخرين في العملية

الإدارية ، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

12- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

13- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد

للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

14- حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الادارية، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع

الأردن، 2012.

15- خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد العبيدي: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الأيتام

للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .

16- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة

للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 .

17- داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب للنشر

والتوزيع مصر، 2010.

18- ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

19- رشيد زروات: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار

هومة للنشر والتوزيع، دون ذكر مكان النشر، 2002 .

20- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان

2008.

21- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر

والتوزيع، عمان، 2010.

22- سعد الدين خليل : صناعة التدريب، ط1، دون ذكر مكان النشر، القاهرة، 2009 .

23- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، 2006.

24- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الإسماعيلية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

25- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دط، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2009.

26- صالح ابن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

27- صالح هاشم صادق: مدخل التخطيط والرقابة، دط، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1998 .

28- عبد الباري، درة محفوظ الجودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

29- عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.

30- علاء فرج الطاهر: التخطيط الإداري، دط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.

31- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016.

32- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة ق21، دط، دار الغرب الإسلامي، بيروت 2006.

33- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

34- فداء حامد: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع عمان، 2012.

35- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان 2012.

- 36- فريدة كورتل وأمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 37- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 38- كمال برير: ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني بيروت، 2008.
- 39- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 40- محمد حسنين العجيمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 41- محمد خليل عباس: مدخل مناهج البحث، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 42- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 43- محمد عبد اللطيف موسى: التخطيط الاستراتيجي للإدارة الجودة الشاملة، ط1، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2010.
- 44- محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 45- محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع الأردن، 2014.
- 46- مصطفى احمد عبد الرحمن المصري: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2015.
- 47- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1999.

48- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
49- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .

50- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، دط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010.

51- هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2006.

52- هوشيار معروف: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009.

53- وائل عبد الرحمن، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

المجالات:

1- خالد اسود لا يخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية، مجلة القادسية للعلوم التربوية الرياضية، مجلد13، العدد 1، 2013.

2- زين الدين بروش، لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بن فرحات عباس العدد الأول جوان 2007.

3- عابد شريط: إستراتيجية التغيير في المؤسسات الاقتصادية التحالف الاستراتيجي نموذج المجلة الخلدونية في علوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت العدد 03 ماي 2009.

4- علي فلاح الزعبي: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، نموذج ريادي متكامل، مجلة أبحاث

الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 06 ديسمبر 2009

5- نورالدين تاويريريت، نسيمه بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في اتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 09 مارس 2014.

المذكرات و الرسائل الجامعية :

1- إياد علي الدجني : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، شهادة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية قسم مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010.

2- حامد محمود الرقيب: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة برنامج ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، 2008.

3- حسين بن زهير موسى: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة النقد العربي السعودي، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013.

4- رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة سطيف، 2013.

5- سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

6- عربات منير: إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري

قسنطينة، 2008.

7- علاوي عبد الفاتح: اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير الجزائر، 2012.

8- قرماط نوري: واقع تخطيط القوى العاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية 2010.

9- كمال تيمزار: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة، 2013.

10- موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام أطروحته دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأردن، 2008.

11- ندى جودة حسين: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، مصر، 2011.

اللاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية - ماستر -

استمارة بحث بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة " سونلغاز " - تيارت -

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين :

أ- عربات منير

- موسى فايزة

- زردان خالدية

ملاحظة هامة :

كل المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجو مساعدتكم الكاملة بالإجابة على أسئلتنا.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن :

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 35 سنة

- من 36 إلى 41 سنة

- من 42 إلى 47 سنة

- من 48 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية :

غير متزوج(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

5 - الفئات السوسيو مهنية : إطار عمال المهارات العالية

6- الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- من 21 فما فوق

المحور الثاني :يؤدي التخطيط للجوانب السلوكية إلى تغيير سلوكيات العالمين ؟

7- حسب رأيك هل يعتبر التنبؤ بسلوكيات العاملين وسيلة لضبط تصرفاتهم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يظهر ذلك من خلال :

- اكتساب عادات ايجابية

- خلق الانضباط في العمل

أخرى تذكر

8- هل لديك استعداد للقيام بمهمة خارج صلاحيات منصبك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنك:

- تثق في قدراتك

- تملك المؤهلات و المهارات اللازمة

- تتوفر لديك الرغبة في العمل

أخرى تذكر

9- هل تحضى أفكارك بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يزيد من :

- الشعور بالانتماء

- رفع معنويات العاملين

- تقوية العلاقات

- ينمي جهودك

أخرى تذكر

10- هل لديك معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي تقوم به ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهل يرجع ذلك لأنها :

- لا تناسب مع مؤهلاتك العلمية

- لا تناسب مع مهاراتك وقدراتك

- لا تتناسب مع طموحاتك وتوقعاتك

أخرى تذكر

11- هل تستهدف المؤسسة تعزيز التصورات المستقبلية للعمال ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنها :

- تعطي للفاعلين ثقة بأنفسهم

- تعطي للفاعلين ثقة برؤسائهم

- تقوي العلاقات فيما بينهم

أخرى تذكر.....

12- هل تعترضك مشكلات أثناء أداء عملك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل تطلب المساعدة من :

- المسؤول المباشر

- من الزملاء

- تحاول حلها بمفردك

13- هل السياسات و الأهداف لتي تتبناها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يؤدي إلى :

- تسريع وتيرة انجاز العمل

-وضوح الدور

- المرونة في العمل

أخرى تذكر.....

14- هل تتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات عملك دون اللجوء إلى المسؤول ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) يرجع ذلك إلى :

- وجود ثقة بينك وبين المسؤول

- طبيعة الوظيفة تقتضي ذلك

أخرى تذكر.....

15- هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع العاملين ؟

نعم لا

16- هل تسعى جهود إدارة الموارد البشرية في تعديل اتجاهات وسلوكات العاملين مما يجعلهم أكثر قابلية للتغيير؟

نعم لا

17- هل ترى في عملية التعليم والتوجيه وسيلة لضبط سلوكيات العاملين ؟

نعم لا

18- هل تلتزم بالتعليمات الموجهة إليك من قبل المسؤولين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يرجع لـ :

- احترام المسؤولين

- الخوف من العقوبة

- منضبط في العمل

أخرى تذكر

19- كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام ؟

- كأداء للتعلم والتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل

- المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه

أخرى تذكر

20- هل هناك رقابة على مواعيد الدخول والخروج في مؤسستكم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يدفعك إلى :

- الالتزام أكثر بالعمل

- تشعر بالمسؤولية

- الانضباط في العمل

21- هل تلتزم بمواعيد الدوام الرسمية لأداء عملك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهل يرجع ذلك إلى :

- بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل

- عدم وجود رقابة مفروضة

أخرى تذكر

22- ماهي الطرائق التي يتم وفقها توجيه العاملين ؟

- اجتماعات

- لوائح عمل

- محاضرات

أخرى تذكر

المحور الثالث: يؤدي التخطيط للبرامج التكوينية إلى تحسين أداء العاملين

23- هل هناك خطة واضحة لبناء كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز؟

نعم لا

24- هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (لا) فما هي البرامج التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة؟

25- هل تسمح البرامج التكوينية باكتساب معارف نظرية وتطبيقية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل هذا يؤدي إلى:

- اكتساب كفاءة تقنية أي التمكن من الأعمال الآلية

- اكتساب كفاءة تصورية أي التطلع إلى العلوم النظرية

- اكتساب كفاءة إنسانية أي التحكم في العلاقات مع الزملاء

26- هل يساهم التخطيط للعملية التكوينية في زيادة كفاءة العاملين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يؤدي إلى :

- تحسين أداء العاملين

- صقل مهارات وقدرات العمال

- خلق أفكار إبداعية

أخرى تذكر

27- هل زادت مهاراتك من خلال البرامج التكوينية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (لا) هل يرجع ذلك إلى :

- صعوبة فهم محتوى البرنامج

- لا تعالج نواحي الضعف لديك

أخرى تذكر

28- على أي أساس يتم القيام بالتكوين في المؤسسة؟

- الموظف الجديد من أجل توجيهه استيعاب وظيفته
- الدرجة الوظيفية أي إدخال أساليب وتقنيات جديدة
- 29- حسب رأيك هل يساهم التعليم والتكوين العاملين في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

نعم لا

30- هل تعتقد أن البرامج التي تقدمها المؤسسة فعالة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل لأنها :

- تساهم في زيادة قدرات العاملين
- تساهم في تعديل سلوكيات العاملين
- تساهم في نشر الشعور بروح المسؤولية

أخرى تذكر

31- هل تحديد الأشخاص المرشحين لتكوين يكون بناء على ؟

- نقص في الخبرة

- قصور في بعض الجوانب السلوكية

أخرى تذكر

32- هل تستهدف خطة التكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على التكيف ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك راجع إلى :

- نجاعة الخطة التكوينية

- تأقلم العمال مع الخطة التكوينية

33- هل أنت راض عن التكوين الذي تحصلت عليه ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فبماذا أفادك :

- خلق روح المبادرة والابتكار

- تقليل الحاجة إلى الإشراف

- تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة

أخرى تذكر

34- هل لجوء المؤسسة الى وضع برامج تكوينية رغبة في ؟

- تهيئة الموظف

- تحقيق الاستقرار

- تخفيض حوادث العمل

35- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين ؟

- الزيادة في الثقة بقدراتك المهنية

- انخفاض نسبة أخطائك المهنية

- التقليل من جهد المبذول في أداء المهام

أخرى تذكر.....

المحور الرابع : يؤدي التخطيط للجوانب التحفيزية في تحسين دافعية العاملين

36- هل تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للعامل من أجل تحسين دافعيتهم للعمل ؟

نعم لا

37- هل يوجد نظام للترقية في مؤسسة سونلغاز ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فعلى أي أساس تتم هذه الترقية ؟

- على أساس الأقدمية

- على أساس الكفاءة المهنية

- على أساس المؤهل العلمي

أخرى تذكر.....

38- من المسؤول عن متابعة عملية الترقية ؟

- مصلحة إدارة الموارد البشرية

- الإدارة العليا

أخرى تذكر.....

39- هل الترقية تشعرك بالولاء للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فذلك يؤدي إلى :

- الأمن والرضا الوظيفي

- الشعور بالانتماء

- الاستقرار الوظيفي

أخرى تذكر

40- حسب رأيك هل تساهم الظروف والإمكانيات المادية في زيادة الدافعية في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يؤدي إلى :

- زيادة التحلي بالمسؤولية

- تقدير جهود العاملين

- تحقيق الولاء

أخرى تذكر

41- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل يسهم ذلك في:

- زيادة في الدافعية

- الشعور بالرضا في النفس

- إشباع حاجات العاملين

أخرى تذكر

42- هل تساهم الزيادة في الأجور في؟

- الالتزام في العمل

- تحسين معنويات العاملين

- تحقيق الرضا

43- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز على تقديم مكافآت تشجيعية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) يؤدي ذلك إلى :

- الاعتراف بالمجهودات

- الرغبة في العمل

- تحسين معنويات العاملين

أخرى تذكر

44- ماهي في رأيك المنح التي يفضلها العمال ويرغبون في الحصول عليها؟

- مكافئة مالية

- مداليات

- شهادات امتياز

أخرى تذكر

45- هل سبق وأن قدمت لك مؤسستك شهادة تقديرية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) قدمت لك على أساس:

- الأداء والتميز

- الكفاءة

- الاستحقاق

أخرى تذكر

46- هل هناك علاقة واضحة بين الجهد المبذول أو الأداء و بين الحافز المقدم ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فذلك يساهم في:

- زيادة الأداء

-الرضا عن العمل

- بذل المزيد من الجهد والمثابرة

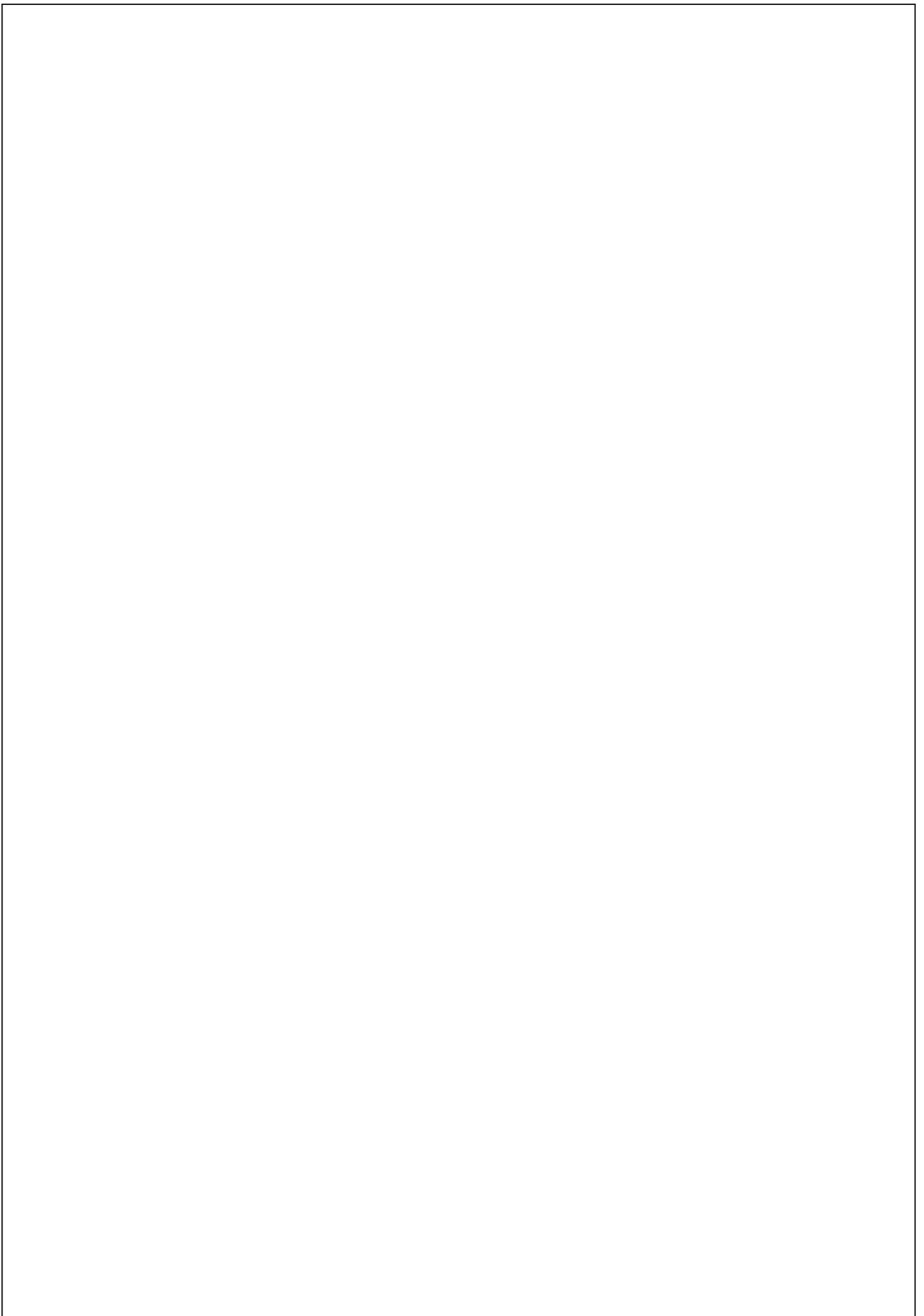
47- حسب رأيك هل التسيير العقلاني لنظام الحوافز يشجع على ؟

- رفع الروح المعنوية العالية

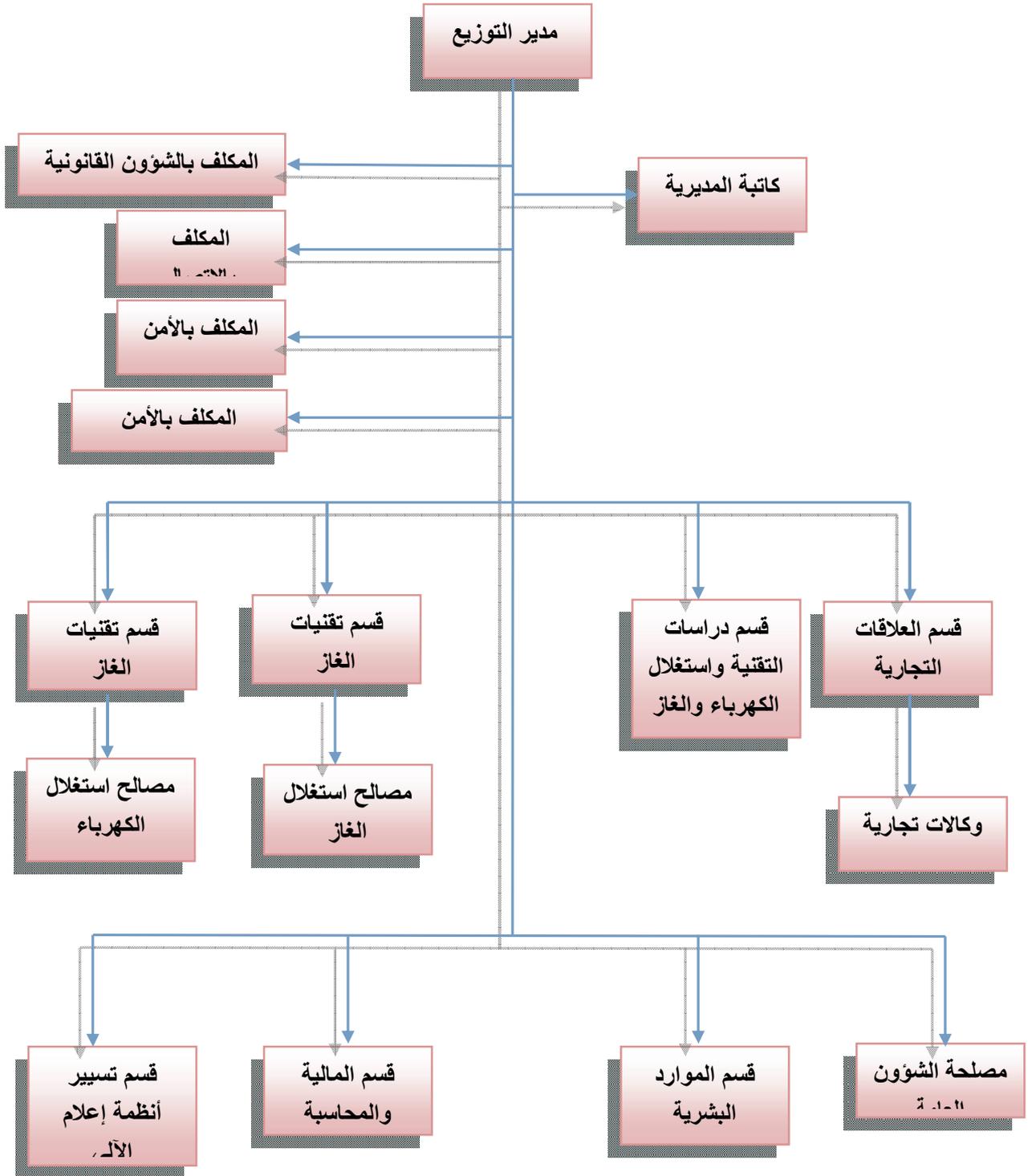
- الاستمرار في العمل

- مضاعفة المجهودات

أخرى تذكر



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت



مديرية توزيع تيارت: قسم الموارد البشرية

