وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة ذات طابع إقتصادي

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

* أحمد مصنوعة * محمد راتول

لجنة المناقشة:

أ.د / منير نوري	جامعة الشلف	رئيسا
أ.د / محمد راتول	جامعة الشلف	مشرفا و مقررا
أ.د / علي عبد الله	جامعة الجزائر3	عضوا ممتحنا
أ.د / حسين يرقي	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
أ.د / يوسف بومدين	جامعة الجزائر3	عضوا ممتحنا
د / عاشور مزريق	جامعة الشلف	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2015/2014

كلمة شكر وعرفان

قال الله تعالى:

"وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد" الآية 7 من سورة إبراهيم

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، " أخرجه الإمام أحمد في مسنده.

بعد شكر الله العلي القدير أولا على توفيقه لنا ، أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على انجاز هذا البحث ونخص بالذكر :

* الأستاذ المشرف الدكتور محمد راتول، على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة وعلى مرونته وحرصه على إثراء هذا العمل .

* الى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

* الى كل اساتذة واطارات وعمال جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .

* إلى كل إطارات مؤسسة صيدال وحدة انتيبيوتيكال، وأخص بالذكر أعضاء مديرية الموارد البشرية.

أحمد مصنوعة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

* الذين قال الله عز وجل في حقهما:"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " ابوايا الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.
* إلى أفراد أسرتي الصغيرة، زوجتي الفاضلة وأبنائي الأعزاء: عبد الغفور، مروة ، كوثر، و الكتكوت صالح عبد الوهاب.
* إلى كل أفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم.
* إلى كل زملائي الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف.
* إلى كل من شاءت لي الأقدار بمؤاخاتهم.
* الى كل من له فضل علي.
* إلى كل الشهداء و المجاهدين في سبيل الله.

أحمد مصنوعة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الأشكال	IV
فهرس الجداول	X
المقدمــة	أ - ض
الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	1
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية تتعلق بالإدارة الإستراتيجية و بادارة الموارد البشرية	3
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية ومراحلها	3
1- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية	3
2- مستويات الإدارة الإستراتيجية (هيراركية الإستراتيجية)	8
3- مراحل الإدارة الإستراتيجية	10
المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية و مسئولياتها	17
1- مفهوم و دور إدارة الموارد البشرية	17
2- أهداف إدارة الموارد البشرية و تحديات بيئتها الراهنة	21
المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها	27
المطلب الأول: ماهية و متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	27
1- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	27
2- متطلبات وأنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	33
المطلب الثاني: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية و مستويات ارتباطها بالإستراتيجية العامة	40
1- مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	40
2- مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة	46
3- انعكاس الإستراتيجيات التنافسية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	51
المبحث الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	56

المطلب الأول: إستراتيجيات توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	56
1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	56
2 - إستراتيجية التوظيف	62
المطلب الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة	68
1- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	68
2- إستراتيجية إدارة أداء العاملين	72
3- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية	75
خلاصة الفصل الأول	79
الفصل الثاني: أبعاد و إستراتيجيات تغيير السلوك التنظيمي	81
تمهيد	82
المبحث الأول: ماهية و أنماط السلوك التنظيمي	83
المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي	83
1- مفهوم السلوك التنظيمي	83
2-عناصر السلوك التنظيمي ومداخله	89
المطلب الثاني: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية	93
1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس	93
2- علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع	94
3- علاقة السلوك التنظيمي بعلم الأنتروبولوجيا	96
المطلب الثالث: نماذج وأنماط السلوك التنظيمي	97
1- نماذج السلوك التنظيمي	97
2- أنماط السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل	99
المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي، مجالاته و مداخله	102
المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي ومجالاته	102
1- ماهية التغيير التنظيمي	102
2- مجالات التغيير التنظيمي	109
المطلب الثاني: مداخل ومراحل استراتيجية التغيير التنظيمي	115
1- مداخل إستراتيجية التغيير التنظيمي	115
2- مراحل إدارة عملية التغيير التنظيمي	119

المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي وادرة مقاومة التغيير	127
المطلب الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي	127
1- منهجية وأنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي	127
2- العوامل المؤثرة في قرار إختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي	131
3- مستويات قبول التغيير والعوامل المساعدة على نجاحه	134
المطلب الثاني: مقاومة التغيير واستراتيجيات المؤسسة في التعامل معها	137
1- مفهوم و أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	138
2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	143
3- استراتيجيات ادارة مقاومة التغيير التنظيمي والاستجابات السلوكية للعاملين	147
خلاصة الفصل الثاني	153
الفصل الثالث: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في السلوك التنظيمي	155
تمهيد	156
المبحث الأول: محددات السلوك التنظيمي	157
المطلب الأول : المحددات الفردية لسلوك العاملين في المؤسسات	157
1- الاتجاهات	157
2- الإدراك والتعلم	161
3- الدافعية	166
المطلب الثاني: المحددات الجماعية لسلوك الأفراد	168
1- جماعات العمل	168
2- الصراع التنظيمي	171
المطلب الثالث: المحددات التنظيمية لسلوك الأفراد في المؤسسات	176
1- القيادة الإدارية	178
2- الاتصال الإداري	179
المبحث الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات الفردية للسلوك التنظيمي	184
المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل الاتجاهات	184
1- الإعتبارات الواجب إحترامها أثناء ممارسة نشاط تعزيز اتجاهات العاملين	184

2- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل اتجاهات الأفراد	185
المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الادراك والتعلم	189
1- دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الادراك التنظيمي	189
2- مساهمات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير سياسة التعلم التنظيمي	193
المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية	203
1- مباديء تعزيز دافعية الأفراد و سلوكهم	203
2- اقواعد المتاحة أمام إدارة الموارد البشريةلتنمية الدافعية لدى العاملين	206
3 - دور إستراتيجية الموارد البشرية في تعزيز الدافعية من خلال ترسيخ القيم التنظيمية	207
المبحث الثالث: دور إستراتيجية الموارد البشرية في تغيير محددات السلوك الجماعية والتنظيمية	210
المطلب الأول: دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تغيير المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي	210
1- مساهمات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء جماعات العمل	210
2- الممارسات الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي	217
المطلب الثاني: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي	221
1- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية الممارسات القيادية بالمؤسسة	222
2- مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في ترقية نظام الاتصال داخل المؤسسة	227
خلاصة الفصل الثالث	234
الفصل الرابع : مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في تحقيق متطلبات التغيير في السلوك التنظيمي	235
تمهيد	236
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صيدال	237
المطلب الأول: بطاقة فنية لمجمع صيدال و لفرع انتيبيوتيكال	237
1- تقديم مجمع صيدال	237
2- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	242
المطلب الثاني: تقديم فرع انتيبيوتيكال بالمدية	246

1- التعريف بفرع أنتيبيوتيكال وأهدافه	246
2- الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	248
3- وظائف مركب المضادات الحيوية	250
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة صيدال	251
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	253
المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية	253
1- نموذج الدراسة الميدانية	253
2- اشكالية الدراسة الميدانية وفرضياتها	255
3- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية	257
المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات ومعالجتها	258
1- أدوات جمع البيانات الميدانية	258
2- صدق وثبات أداة الدراسة	260
3- الجمع والمعالجة الاحصائية للبيانات	261
المبحث الثالث: تحليل الإحصائي وتفسيير نتائج الاستبيانات	264
المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	264
1- متغير الجنس	264
2- متغير العمر	264
3- متغير المستوى التعليمي	265
4- متغير الرتبة الوظيفية	266
5- متغيرالخبرة المهنية	267
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	268
1 – عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور مدى الالتزام بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	268
2- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور مدى الالتزام بتعزيز وتطوير سلوك العاملين من خلال التأثير على مختلف محدداته.	274
3- عرض وإختبار مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتطوير محددات السلوك التنظيمي للعاملين .	279
4- عرض وإختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة	287

الموارد البشرية في تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات الوسيطية.	
خلاصة الفصل الرابع	295
الخاتمة	296
قائمة المراجع	310
الملاحق	330

فهرس الأشكال

ر.الشكل	عنوان الشكل	ر. الصفحة
1-1	مستويات الإدارة الإستراتيجية	10
2-1	نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر	11
3-1	سلسلة القيمة في المؤسسة	12
4-1	محفظة الموارد البشرية	35
5-1	مصفوفة نمو الأعمال – الموارد البشرية	36
6-1	أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية اعتمادا على التصنيف المهني	38
7-1	التكامل الإستراتيجي	46
8-1	مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية	49
9-1	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها	61
10-1	عملية الاختيار والتعين عملية نظامية	65
11-1	خطوات تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي	73
1-2	مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي	86
2-2	عناصر السلوك التنظيمي	89
3-2	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية	94
4-2	مجالات التغيير التنظيمي	109
5-2	مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج كيرت ليوين	120
6-2	مراحل التغيير حسب نموذج فنسيفيش	123
1-3	مستويات إستراتيجية الصراع	172
1-4	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	243
2-4	الهيكل التنظيمي لفرع انتيبيوتيكال	248
3-4	نموذج الدراسة	254

فهرس الجداول

ر.الجدول	عنوان الجدول	ر.الصفحة
1–1	أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	20
2–1	الأبعاد الثلاثة للارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة	29
3–1	التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية	43
4–1	الدلالات التدريبية لإستراتيجية المؤسسة	71
1–2	العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي	85
2–2	أنماط السلوك التنظيمي	100
3–2	مقارنة بين السلوك الأساسي والسلوك الإضافي	101
5–2	إستراتيجيات التغيير والنتائج المنتظرة	131
6–2	مجالات استعداد المؤسسة لتنفيذ مشروع التغيير	134
7–2	أنواع وسلوكيات مقاومة التغيير	141
8–2	النظرة إلى التغيير ومدى الاستجابة المحتملة	141
1–4	محاور أداة الدراسة وعدد عباراتها	259
2–4	معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	261
3–4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	264
4–4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	265
5–4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	265
6–4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة في السلم الوظيفي	266
7–4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	267
8–4	الممارسات الإستراتيجية لادارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال	268
9–4	بمدى إلتزام إدارة فرع أنتيبيوتيكال بتجسيد مشروع تغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين.	274
10–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الفرعية الثالثة	279
11–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الجزئية الأول	281
12–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الجزئية الثانية	283

13–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الجزئية الثالثة**	284
14–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الجزئية الرابعة**	285
15–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الجزئية الخامسة**	286
16–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير الجنس	288
17–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**	288
18–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير العمر	289
19–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير المستوى التعليمي	290
20–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي**	291
21–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير المستوى الوظيفي	292
22–4	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير الخبرة المهنية	293
23–4	**نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية**	294

المقدمة

- تمهيد

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال الأعمال، الذي يتميز بتعدد وتعقد المتغيرات التي تحكمه، فعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات والدول دون استثناء، لذلك أصبحت كل مؤسسة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

إن إدارة اليوم لم يعد في مقدورها أن تتخذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فانه يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، خاصة وأن نتائج التغيرات البيئية تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم وبالتالي لابد من تأثيرها المباشر أو غير المباشر في السلوك التنظيمي بكل أبعاده، فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها وأدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلاتها، ومنها تستمد القيم والأهداف التي تسترشد منها.

لا شك أن ركيزة المؤسسة في تحقيق النجاح في مجال التغيير وفي تجديد القدرة لديها على التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة التنافسية، تتمثل في تطبيق المداخل والأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها أسلوب الإدارة الإستراتيجية، والتي ستسمح لها بالارتقاء في مستوى أدائها عامة وأداء الأفراد العاملين بها خاصة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة المقدمة للعملاء من جهة ومن جهة أخرى المساهمة في تحقيق النمو والتطور الذي يشكل الهدف الأساسي للمؤسسة.

تعتبر العناصر البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الراهن والمصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر أصول المؤسسة أهمية، باعتبارها تمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المحددة لهوية المؤسسة ومستقبلها، لذلك يجب زيادة قيمة وكفاءة هذه الموارد من خلال إدارتها برؤية إستراتيجية هدفها تدعيم مختلف الأنشطة الداعمة لمتطلبات تنمية مهاراتها وقدراتها، ودراسة سلوكها والتعرف على دافعيتها وأهدافها وحاجاتها وتوقعاتها، ويساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحقق التغيير المناسب في هذا السلوك حتى نشجع ونحفز هذه الموارد على بذل مزيد من الجهد والعطاء لفائدة المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي الحصول على أيدي عاملة تتسم بالمهارات المتميزة والولاء والانتماء، ذلك أن الدراسات والتجارب الحديثة تؤكد بأن الموارد البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها الايجابي في بيئة العمل هي أداة التغيير والإبداع الرئيسية.

إن ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط المؤسسات وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميز لنظم وتكنولوجيا المعلومات، إنما يتطلب تغييرا وتطويرا في المهارات والقدرات الفكرية والسلوكية للموارد البشرية باختلاف مواقعها ضمن الهيكل التنظيمي، حتى يتمكن هؤلاء من الإسهام الفعال في تحقيق النجاحات المستمرة لأعمالهم ومن ثم المشاركة الايجابية في بناء الميزات التنافسية لمؤسساتهم.

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين قد خلفت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب حياتها، بدءا من قيم الأفراد ووصولا إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار النسبي الذي كان يميز نشاط هذه المؤسسات، مما انعكس على السلوك التنظيمي لعمالها، لتبقى إشكالية التغيير تطرح نفسها لمواكبة تغير الظروف البيئية، وعليه فإن تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** بما تتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته، ورسم السياسات والنظم الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته، إنما يعتبر متطلبا **إستراتيجيا** ومنطلقا ضروريا لتحقيق **التغيير في السلوك التنظيمي**، ومن ثم بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن لهذه المؤسسات البقاء وكذا النمو والتطور، وفي هذا السياق يأتي بحثنا هذا والذي نحاول من خلاله دراسة الموضوع الموسوم بالعنوان التالي: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي**.

ـ إشكالية البحث

إن إشكالية الدراسة ذات بعدين، **أولهما نظري** ويعود إلى نقص تعاطي الباحثين الجزائريين مع مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية بوصفها خيارا إستراتيجيا في ميدان إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني هذا الميدان من البحث مازال بحاجة إلى إثراء نظري خاصة وأن الباحث يحاول من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تغيير سلوك العاملين أفرادا وجماعات داخل المؤسسات، **وثانيهما تطبيقي** يتمثل في الرغبة في تحديد استعداد وجاهزية المؤسسات الجزائرية للعمل بمقتضى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية خاصة عند إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحديد أثر ذلك على سلوك العاملين، وضمن هذا السياق يمكن بلورة ملامح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي: **ما مدى مساهمة الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير المرغوب للسلوك التنظيمي بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي؟**

و إنطلاقا من التساؤل السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة؟ وهل تساهم الممارسات الإستراتيجية الموجهة نحو هذه الموارد في زيادة قدرتها على خلق القيمة والمحافظة عليها ؟

2. فيما تتمثل إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة ؟ وكيف تواجه لمؤسسة ظاهرة مقاومة التغيير إستراتجيا؟

3. كيف تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير المناسب لمختلف محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

4. ما مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين؟

ـ فرضيات البحث

ننطلق في معالجتنا لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي من الفرضيات التالية:

1- تزايد الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تعاظم دور المورد البشري في إنتاج الثروة (فائض القيمة) و المحافظة عليها داخل المؤسسات.

2- نجاح المؤسسات في إدارتها الإستراتيجية لمواردها البشرية يؤدي إلى تحقيق معالجة مستمرة للمشاكل وإستعداد دائم للتغيير في السلوك التنظيمي، وبالتالي قدرة متجددة على النمو والتطور.

3- تركز أغلب المؤسسات في إطار تحقيق مشروع التغيير التنظيمي على إستراتجية التثقيف والتوعية بإعتبارها إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار إحتياجات المؤسسة وإحتياجات العاملين بها،

4- لمواجهة ظاهرة المقاومة تلجأ إدارة المؤسسة إلى توظيف إستراتيجية الإكراه الصريح والضمني لتجاوز مشكلة عدم إلتزام لدى العاملين.

5- تلعب ممارسات إستراتيجية ادارة الموارد البشرية الدور الرئيسي في تحقيق متطلبات التغيير المرغوب في محددات السلوك التنظيمي.

6- نظرا للظروف الصعبة التي تعمل في إطارها مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) لا تؤثر بالقدر المناسب في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين بها.

ـ أهمية البحث

تدعو الضرورة إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والعملية من القيام بهذا البحث حيث تتجلى أهميته ضمن المجالات التالية:

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير للسلوك التنظيمي، فتحقيق المؤسسات في الجزائر لأهداف المبرمجة للتغيير في السلوك التنظيمي إنما يقتضي حسن توجيهها واستخدامها لمواردها بشكل عام ولمواردها البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال إدارتها بأساليب إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وتحديات البيئة العامة والخاصة لها، وعلية يستمد هذا البحث أهميته العلمية من حاجة المؤسسات الجزائرية إلى معرفة الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بما يتضمنه من حاجة ملحة لمراجعة الإستراتيجيات،

السياسات و البرامج بشكل يسمح بالتفاعل الايجابي مع التغيرات والتطورات التي تعيشها بيئة الأعمال، وتستوعب حاجات ورغبات الأفراد وأهدافهم داخل التنظيم، ومدى أهمية المسؤولية الإستراتيجية التي تقع على إدارة الموارد البشرية من أجل العمل على تنمية طاقات ومهارات الكفاءات البشرية وتوجيهيها، ثم توفير المناخ المناسب لتحفيزها حتى تكون مصدر حقيقي لتحقيق نمو وتطور المؤسسة.

2- تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال وصف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مدخل أساسي لاحداث التغيير في السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي إكسابها درجة عالية من المرونة والسرعة في التكيف مع متطلبات بيئة العمل، ومن ثم تعزيز قدرتها على مقابلة احتياجات مختلف أطراف التعامل وعلى رأسهم العميل الداخلي (العمال بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم)، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الكفيلة بتحسين مستوى الأداء الميداني للعاملين و للمؤسسات، حيث يسمح تفعيلها بالاستفادة القصوى من الكفاءات المحورية للأفراد، وبالتالي تحقيق التميز في عالم الأعمال، خاصة وأن أبعاد هذه الإستراتيجية تؤسس على دعم منظومة التغيير التي تسمح بإيجاد بيئة تنظيمية جديدة غير مألوفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزز لديها الرغبة في التطور الدائم.

3- يسعى هذا البحث كذلك الى إبراز مدى الحاجة الملحة لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى تبني التحليل و البناء الإستراتيجي خلال إدارتها لمواردها البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي، وبالتالي توفير الأرضية المناسبة لدعم قدرات ومهارات العاملين بالشكل الذي يساعدهم على التعامل الايجابي مع التغيرات والتطورات التي تميز بيئة العمل، مع إبراز المنافع التي يمكن تحقيقها في حالة التطبيق العملي لهذه الأنشطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية.

ـ أهداف البحث

يكمن الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة تسليط الضوء على الدعم الإستراتيجي الذي يمكن أن تقدمه إدارة الموارد البشرية في تصميم و تنفيذ مشروع التغيير للسلوك التنظيمي بالشكل الذي يمكن الموارد البشرية داخل المؤسسات من التغلب على الضغوط والتحديات التي تسود بيئة عملهم، وبالتالي تحقيق مستوى من التطوير في آدائهم، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

1. محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية وتحليليها ومحاولة طرح تصور فكري يهدف إلى إبراز مفهوم وأهمية الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسات الحديثة مع تحديد مدى حاجتها إلى تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتعظيم كفاءة هذه الموارد.

2. محاولة إبراز موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية ضمن فلسفة وقيم الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية، ومدى مسؤوليتها في إعداد و تنفيذ و تقييم الإستراتيجيات.

3. محاولة إقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسات لمتطلبات التغيير في السلوك التنظيمي مرتبط أساسا بالإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية.

4. محاولة تركيز إهتمام المؤسسات الجزائرية على منطق العمل بمقتضى تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، وذلك كمدخل لتهيئة البيئة المؤسسية ذات الأبعاد الكفيلة بدعم إستراتيجية تغيير السلوك التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسات بما يتوافق وأهداف إستراتيجية تطوير الأداء المؤسسي.

5. محاولة إظهار مدى ومجال مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق متطلبات التغيير في السلوك التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، بما يمكنها من مواجهة التحديات التي تعيشها في ظل الظروف الراهنة.

ـ مبررات اختيار موضوع البحث

إن أهم ما حفزنا على الاهتمام بدراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي هو:

1. الإحساس الشخصي بالأهمية الإستراتيجية التي تتميز بها الموارد البشرية ضمن مختلف الموارد، والاعتقاد الدائم بأنها المصدر الأساسي للقدرات التنافسية بسبب ما تتوفر عليه من مهارات ومعارف متجددة، وبالتالي الرغبة في المساهمة المتواضعة في إبراز الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه الموارد في تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسات الاقتصادية عامة و الجزائرية خاصة.

2. تنامي الإحساس لدى كثير من المختصين في ميدان إدارة الأعمال بأهمية التحليل الإستراتيجي في مجال التعامل مع الموارد البشرية، نظرا لما تتوفر عليه هذه الموارد من إمكانات وقدرات تأهلها لتكون الركيزة الأساسية لكل أنشطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

3. نقص الاهتمام بالبعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتركيز أساسا على الموارد الأخرى خاصة المادية منها.

4. قلة البحوث والدراسات التي أهتمت وعالجت بعمق إشكالية مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير في السلوك التنظيمي، وبالتالي سنحاول من خلال هذا العمل إثراء المكتبة الجامعية ووضع تحت تصرف الطلبة خلاصة المجهود المبذول في إعداد هذا البحث.

ـ حدود الدراسة

بهدف الاقتراب من الموضوعية وتيسير الوصول إلى إستنتاجات منطقية نقوم بدراسة الموضوع ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1. **البعد ألمفاهيمي**: بسبب خصوصية الدراسة النظرية سنتناول ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم كالموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التغيير التنظيمي، السلوك التنظيمي.

2. **البعد التحليلي**: إن سياق سلوك المؤسسة الاقتصادية المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة غير إحتكارية تتميز بالتطور السريع في جميع المجالات، كما تتميز بتعدد وتعقد المتغيرات التي تحكمها إلى جانب سرعة تحول قيم هذه المتغيرات بشكل يفقد المؤسسات العاملة في هذا المجال القدرة على التكيف والتفاعل مع متطلبات هذه البيئة، مما يعني أن مجال التغيير في السلوك التنظيمي محل الدراسة يتعلق بعوامل

تنافسية موضوعية ذات صلة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وضمن دراستنا للموضوع سنحاول مناقشة مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات التوجه الصناعي في تحقيق التغيير المطلوب السلوك التنظيمي بالشكل الذي يمكن هذه المؤسسات من التجاوب والتكيف مع التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية التي عاشتها ومازالت تعيشها بيئة الأعمال الجزائرية.

3. **البعد ألزماني**: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله ألزماني مع التحولات المتشابكة والمتسارعة والتي أصبحت تدفع باقتصاديات العالم نحو إقتصاد مبني على التغيير التنظيمي وعلى المعرفة، والذي تتسم بيئته بالتنافسية الشديدة، حيث طبقت الدراسة المسحية الخاصة بالفصل التطبيقي خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2013 إلى غاية شهر أفريل من سنة 2014 .

4. **البعد المكاني**: بهدف إسقاط نتائج التحليل على المؤسسات الجزائرية، اقتصرت الدراسة المسحية على مؤسسة صيدال (وحدة انتبيوتيكال) التي يقع مقرها بولاية المدية.

ـ الدراسات السابقة

بالإضافة إلى الدراسات الموثقة والمنشورة في المجلات والكتب تم الاطلاع كذلك على بعض الدراسات الجامعية المتخصصة ومنها نذكر :

1- **الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية**

أ- دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية (حالة الجزائر) دكتوراه دولة غير منشورة، من إعداد الباحث **ناصر دادي عدون** معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1998 وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- المورد البشري مورد أصيل ضمن موارد المؤسسة الاقتصادية وهو الأكثر تأثيرا في واقعها ومستقبلها.
- تدني مستوى استفادة المؤسسة العمومية من التخطيط المتوسط والطويل الأجل في مجال الموارد البشرية.
- غياب الفهم العميق والحقيقي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لدى مسئولي المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وأن أغلبهم ليس لديهم المعرفة العلمية بالتقنيات والنظريات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ب- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) دكتوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحث **سملالي يحضيه** جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2005 وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها :

- تعتبر الموارد البشرية مصدرا استراتيجيا للميزة التنافسية المستدامة، نظرا لمساهمتها الرئيسية في إنتاج القيمة ولكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو التبديل، وعليه فان مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والمتميزة.

➢ إن التسيير الاستراتيجي للمارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد انسب خيارات المؤسسة في تسير مواردها البشرية آخذتا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة .

➢ إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق أداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة يبين وجود نموذجيين تقليديين هما : نموذج تخطيط الموارد البشرية و نموذج محاسبة الموارد البشرية وثلاثة نماذج حديثة هي : نموذج تسير الكفاءات ،نموذج تسير المعرفة ونموذج تسير الجودة الشاملة وتبني النماذج الحديثة يسمح بتثمين القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية.

ت– إستراتيجية تطوير الموارد البشرية رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد الباحث **تبرورت علال**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2005، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

➢ إن تراكم رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لتطور ونمو المؤسسات الاقتصادية، فالدراسات الحديثة أكدت على أن هذا التطور يتوقف على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية العالية، ولها قدرة متجددة على مسايرة واستيعاب التغيرات التكنولوجية المحققة في بيئتها.

➢ إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة، إنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية.

➢ لا يوجد نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فكل مؤسسة متفردة بذاتها، ولا يصلح نموذج إحدى المؤسسات للتطبيق على مؤسسة أخرى.

ث– استراتيجة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك اطروحة دكتوراه غير منشورة من اعداد الباحث **حسين يرقي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007 وانتهت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

➢ إن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من العمالة المتاحة، حيث تهدف سياسة التنمية بصورة اساسية الى التطوير و التحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تطبيق الفجوة بين مهرات ومعارف الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

➢ إن تسيير الموارد البشرية يعد الآن أهم أنظمة تسيير الموارد البشرية الداخلية المسؤولة عن تنمية وإستدامة الميزة التنافسية.

➢ إن تنمية الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية تتطلب نظاما تسييريا دقيقا ومحكما من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وهذه العناصر تعتبر اكثر العوامل تأثيرا في فعالية هذه الوظيفة التي ترتبط بالرؤية المستقبلية للمؤسسة والرسالة التي تتبناها والإستراتيجية التي تنتهجها.

➢ إن العمل على تنمية الموارد البشرية سوف يؤدي إلى تشجيع بقاء العاملين وإستقرارهم، وبالتالي تقديم عصارة جهودهم للمؤسسة، وكسب ولائهم وزرع روح الانتماء ، مما يسمح برفع معدلات أدائهم.

➢ تسعى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بما تتوفر عليه من كفاءات بشرية عالية التأهيل، مما جعلها مستهدفة من طرف كثير من الشركات الأجنبية التي تعمل على الاستفادة منها، وهذا ما يشكل تهديدا قائما على واقع ومستقبل المؤسسة.

ج- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض اطروحة دكتوراه غير منشورة من إعداد **سعيد بن عبيد بن نمشة** جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الادارية سنة 2007 و انتهت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

➢ تلعب إدارة الموارد البشرية الدور المحوري في تمكين المؤسسات الأمنية من أداء اعمالها بكفاءة وفعالية بالشكل الذي يضمن لها القدرة على تجديد اعمالها و تطوير أنشطتها.

➢ تعتبر ظاهرة رفض التحديث من جانب العاملين احدى أثار العولمة حيث تواجه القيادات الادارية مقاومة كبيرة من طرف العاملين عندما تتبنى برامج جديدة تعتمد على الوسائل التكنولوجية او على المهارات الفنية والمعرفية الحديثة.

➢ يتطلب الوصول إلى مستويات أداء تتلائم وعصر العولمة استخدام أساليب إدارية حديثة، مما يعني ضرورة توفر قيادات إدارية قادرة على تصور المستقبل والإعداد له، ووضع الخطط الإستراتيجية المناسبة خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفتها المورد الأهم في مواجهة المنافسة محليا وعالميا.

➢ تتميز المؤسسات محل الدراسة الميدانية بسيطرة النظرة التقليدية لتوطين الوظائف وتقادم نظم قياس كفاءة الأداء وترسيخ النظم البيروقراطية، وغياب الاستراتيجيات الواضحة، إلى جانب تدني مستوى مشاركة العاملين في إعداد الخطط و البرامج.

ح-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، البحوث النظرية والتجريبية المتعلقة بإستدامة العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و الأداء.

Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, Recherche Théorique Et Empirique sur La Durabilité De La Relation Entre Stratégie RH et Performance »

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد الباحث **عبد الوهاب آيت رزوق " Abdelwahab ait Razouk "** معهد إدارة المؤسسات، جامعة نانسي 2، فرنسا سنة 2007، وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

➢ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعبر في ظل البحوث الحالية عن توجه جديد نحو التطوير المستدام للمؤسسات، ومن خلاله تتحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي هذا الاطار فان إدارة الموارد البشرية مطالبة أن تعتمد على التوجه الاستراتيجي في اداراتها للموارد البشرية لأن هذا التوجه يحقق ما يلي:

- تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز كفاءة العاملين وجعلهم يشعرون بالالتزام والولاء للمؤسسة.

- المساهمة في خفض التكاليف المرتبطة بالتسيير التقليدي للموارد البشرية، ومن هذه التكاليف نذكر: إرتفاع معدل دوران العمل، إرتفاع معدلات الغياب، إرتفاع تكلفة الخدمات الصحية ، تدني الدافعية...الخ.

➢ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يحقق استدامة الأداء كدالة للوظائف التطبيقية لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن إبرازها من خلال بعدين هما:

- البحث التطبيقي الذي يؤكد على افضلية المسؤولية الاجتماعية في ميدان تسيير الموارد البشرية.
- التأكد من الأثر الحقيق لتطبيقات تسيير الموارد البشرية في سياق أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات.

يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة بما يسمح بتعزيز الأداء المؤسسي المتطور على المدى الطويل، وفي هذا الوضع فان الرؤية الاستراتيجية التي تتحدد في ضوئها سياسات الموارد البشرية ستضع أمام المؤسسة خيارات متطورة ومتجددة للتكيف مع متطلبات البيئة.

خ- إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال " صيدال " أطروحة دكتوراه غير منشورة من إعداد **محمد منادلي** جامعة الجزائر 2 قسم علم الاجتماع سنة 2012 وانتهت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

➢ كلما كان هناك تكوين كان هناك تكيف للعاملين مع المحيط، وهذا يسهل عملية الاندماج بين العمال داخل نفس المؤسسة.

➢ التكوين المستمر هو ميزة أساسية للمؤسسة الانتاجية، حيث يساعد على التحكم في التقنيات الجديدة.

➢ نمط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة له علاقة وطيدة بالتسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية، وهو نفسه يرتبط بمحتوى الخدمات.

➢ الترقية عامل أساسي في نظام الحوافز المطبيق بالمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة والتي كان مجالها استراتيجية ادارة الموارد البشرية تم استخلاص العديد من النتائج التي يمكن ان تثري هذه الدراسة ومن أهمها:

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط في أنظمة الموارد البشرية و على ضرورة انتقاء المصدر المناسب لاستقطاب الموارد البشرية، مع التأكيد على الدور الإستراتيجي لنشاط التدريب والتنمية في تحقيقت تأهيل العاملين بالشكل الذي يسمح بمواكبة التغيرات والتحولات التي تعرفها بيئة الأعمال.
- أبرزت الدراسات السابقة كذلك على أهمية نظام الحوافز، ودوره الكبير في تعزيز الرضا الوظيفي وتطوير الولاء التنظيمي مع التأكيد على البعد الاستثماري لهذا النشاط.

- أكدت الدراسات السابقة كذلك على أهمية التوسع في تطوير الرأس المال البشري من خلال التركيز عل نظام تنمية الموارد البشرية باعتباره الرافعة التي تعزز من مساهمة العاملين في تطوير الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة وترقية أدائها.
- يرتبط تحقيق استدامة الأداء بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية عند انجازها لمختلف ممارساتها الاستراتيجية، حيث يتحقق الأداء المتميز بناءا كنتيجة للتغيير والتطوير الذي تعرفه مهارات وقدرات الكفاءات البشرية معرفيا، فنيا وسلوكيا.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أ- تطوير الكفاءات الإدارية في سياق التغيير التنظيمي، حالة التجربة الصناعية،

"Développement D'une Gestion Des Compétences En Contexte De Changement Organisationnel, Cas D'expérimentation Industriel"

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد الباحث **جون بول فيسنت " Jean Paul Faisant** " جامعة ليون II، فرنسا سنة 2003، وأنتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

➢ لمواجه البيئة المتغيرة و العدوانية، يتعين على المؤسسات أن تقرر ما يجب القيام به لتحقيق التكيف مع السوق الجديد، ومن أهم القرارات المتعلقة بهذا الشأن نجد تلك المتعلقة بتعبئة جميع جهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الحفاظ على القدرة التنافسية والأداء المتميز يمر عبر إعادة نشر رؤية الاستراتيجية الاجتماعية، هذه الرؤية تؤكد على أن أداء المؤسسة يتطور من خلال تطور الأداء الفردي، وحتى تفعل طاقات الأفراد يجب على المؤسسة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن أن تصل المؤسسة إلى تعبئة قدرات العاملين بالشكل الذي يجعلهم على إستعداد لقبول التكيف مع التغييرات التي تعرفها البيئة؟
- فيما تتمثل أدوات وسياسات إدارة الموارد البشرية، التي يمكن أن تساهم في تحقيق الاستجابة الأولية والمطلوبة من قبل العاملين للمشاركة في تطوير مواقفهم و مهاراتهم المختلفة؟
- ما مساهمة نظام تصنيف المهارات في تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، عندما تكون المعايير المعتمدة للراقبة على النشاط محل تقييم ومساءلة ؟

➢ يسمح التدريب برفع المهارات حيث يحقق لدى العاملين القدرة على الاستجابة للتحولات التي تعرفها المؤسسة و بيئتها، لذلك يتعين على المؤسسة أن تصمم نظام متكامل لتجسيد وتنفيذ شبكات التعلم لمتابعة إعادة استثمار الكفاءات البشرية بما يسمح بتطوير مهارات العاملين في اطار فرق العمل، حيث يتم في اطار تبادل المعارف و المهارت المختلفة.

➢ يستند تنظيم الجيد للعمل في المؤسسة على أهمية دعم ادارة الموارد البشرية لنشاط العاملين في مكان العمل، وقد أبرزت التحليلات التأثير الكبير للمواقف المنطقية والعملية ذات العلاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية على العمل وعلى العاملين في نفس الوقت.

ب– جوهر التغيير – دليل ميداني: آليات وطرائق قيادة التغيير في مؤسستك-

« The Heart Of Chang - Field Guide: Tools And Tactics For Leading Change In Your Organisation »

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، من إعداد الباحث **دان كوهين" Dan S.Cohen** " جامعة هارفرد، الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2005، وأنتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- التغيير أسلوب طبيعي لحياة المؤسسات، يتطلب وجود قيادات ماهرة تتسم بالابداع والابتكار والقدرة على التطوير.
- حتى تتميز قيادة التغيير بالابداع يجب أن توفر فيها العديد من الخصائص ومن أهمها: المرونة والتفاعل والتحدي والمواجهة و الثقة.
- هناك نوعيمن رئيسيين من مقاومة التغيير وهما:
  - المقاومة المنطقية، وهي التي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول رؤية ومنطق التغيير، أو بسبب الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة على حتمية التغيير.
  - المقاومة العاطفية، وهي عبارة عن رد فعل منعكس إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.
- ضرورة العمل على استقطاب قادة مقاومة التغيير ليصبحوا ضمن فريق التغيير، وذلك من خلال الانصات الى هواجسهم ومخاوفهم، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في استنباط الحلول المناسبة للمشاكل التي تعيشها المؤسسة، والسعي المتواصل لاقناعهم بأهمية التغيير مع الثناء على اقتراحاتهم البناءة.

ت– إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال من اعداد الباحثة **ريم رمضان** ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق سنة 2005 وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بادارة التغيير التنظيمي، حيث تنخفض نسبة تبني مؤسسات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لادارة التغيير عنه في القطاع الخاص.
- هناك أهمية لمقاومة التغيير في منظمات الأعمال، حيث لم يختلف ظهورها بين مؤسسااات الأعمال بالقطاع العام والقطاع الخاص، مما يعني أهمية متغير مقاومة التغيير في إدارة التغيير التنظيمي.
- هناك أهمية لقيادة التغيير التنظيمي حيث أكدت نتائج البحث عن وجود علاقة بين أنماط القيادة وأنماط التغيير.

ث– الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته أطروحة دكتوراه غير منشورة من اعداد الباحث **صالح سليمان الفائز**، قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2007، وأنتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- يشكل التغيير التنظيمي أحد متطلبات البيئة الراهنة، حيث تعمل قيادة المؤسسة على تجسيده من خلال اعتماد مداخل كثيرة أهمها المدخل الاستراتيجي الذي ينظر الى مشروع التغيير من حيث أنه وسيلة المؤسسة للتكيف مع التحولات البيئية.
- هناك العديد من الأسباب التي يجعل العاملين بالمؤسسة يرفضون التغيير التنظيمي و من أهمها:
  - خوف العاملين من ان يؤثر التغيير على مصالحهم.
  - عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.
  - الاعتياد على اساليب عمل روتينية محددة.
  - ضعف الاتصال بين العاملين و مسؤولي التغيير.
  - تأصل ثقافة الرفض لاي جديد لدى العاملين.
- من أساليب مقاومة التغيير التي يلجأ اليه العاملون بشكل متكرر نجد ما يلي:
  - تعمد العاملين احباط زملائهم المؤيدين للتغيير.
  - نشر العاملين للاشاعات المعيقة للتغيير.
  - تشويه ايجابيات التغيير.

تكوين الجماعات الرافضة للتغيير التنظيمي.

ج- سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي مذكرة ماجستير غير منشورة من اعداد الباحث **بوشمال أحمد** كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2011، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- هناط علاقة قوية بين التغيير التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي، وعليه يتعين على الادارة المسؤولة عن التغيير التنظيمي أن تراعى مشاعر وأهداف العاملين عند تصميمها لبرامج التغيير.
- يعتمد الرضا الوظيفي على مدى استعداد العاملين للعمل بكفاءة، وهذا الاستعداد لا يعتمد فقط على الفرص التدريبية و المؤهلات الفنية، وانما كذلك على مدى تنمية العلاقة المتميزة بين التنظيم والأفراد، حيث يؤدي شعور العامل بالارتياح تجاه واقعه المهني الى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، فحتى يكون الأداء ناجحا لا بد أن تعمل الادارة على ضمان التحسين والتطوير في آليات العمل ووسائله من خلال الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لبرامج التغيير الهادفة إلى ضمان التحول المرغوب في المؤسسة.

ح- أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال من اعداد الباحث **علاوي عبد الفتاح**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

➢ إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، خصوصا التغييرات التمنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج، وذلك بهدف زيادة الانتاجية أو تحسين نوعية الانتاج.

➢ إن دعوة المورد البشري للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على الادارة الاهتمام بها، لآن اشراك العاملين في صنع القرار المتعلق بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة ابداء الرأي مما يؤدي الى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يجعلهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير وليس مطبقين لقرارته فقط.

➢ إن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين، فالقائد يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كما يجب أن يخضع نظام الحوافز لتقويم دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل.

- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة والتي كان مجالها التغيير التنظيمي تم استخلاص العديد من النتائج التي يمكن أن تثري هذه الدراسة ومن أهمها:

➢ يسمح التغيير التنظيمي بتجنب تدهور وضعية المؤسسة، فالتغيير يحدث عندما يكون هناك شعور بعدم الرضا عن الوضع الراهن مع وجود عناصر تعكس وضوح الرؤية للمستقبل.

➢ يساهم التغيير التنظيمي في العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها.

➢ يجب أن يكون التغيير التنظيمي نشاط هادفا وليس فقط استجابة لمعالجة مشكلة معينة، حيث يضمن للمؤسسة القدرة على إحداث التحول الهادف المسبق.

➢ عندما يندمج العاملون في مشروع التغيير التنظيمي فان ذلك سيكون مدخلا جيدا لدعم شعورهم بالرضا الوظيفي، وبالتالي من شان ذلك أن يعزز لدهم روح الالتزام التنظيمي.

➢ يتطلب التغيير وجود قيادة تتميز بالابداع وتشجع عليه.

➢ مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية في المؤسسة، لذلك يجب على قائد التغيير أن يتوقع ظهورها، وأن يحسن التعامل مع الممارسات الدالة عليها حتى تكون أداة لدعم مشروع التغير و ليس للقضاء عليه.

3- تعقيب على الدراسات السابقة

لقد شكلت لنا هذه الدراسات السابقة خلفية نظرية إستطعنا من خلالها بناء المقاربة النظرية و تحديد الإطار الواضح للبحث فيما يخص المقاربة التطبيقية، حيث تتشابه دراستنا هذه مع جانب أو أكثر من الدراسات السابقة التي عرضنها في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أو في مجال التغيير التنظيمي، وتختلف عنها من حيث إطار ومضمون الإشكالية، فالدراسة الحالية تحاول البحث في مستوى تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مختلف محددات السلوك التنظيمي (الفردية، الجماعية والتنظيمية)، حيث يركز موضوع الدراسة على إبراز أهم

الأليات والأساليب والطرق التي يمكن أن تتدخل من خلالها إدارة الموارد البشرية في إطار ممارساتها الإستراتيجية لتوفير الدعم والمساندة والتحفيز للعاملين بالشكل الذي سياهم في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم أثناء أدائهم لمهامهم، ويعزز لديهم السلوك الإيجابي الذي يشجعهم على الإلتزام بالأداء المرغوب والمشاركة في تحقيق الأهداف المبرمجة، وبالتالي فان هذا البحث سيستهدف بالخصوص متابعة أثر أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الإستراتيجي في تحقيق التغيير المرغوب في سلوك العاملين بالشكل الذي يساهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

ـ المنهـج المتبـع في الدراسة

للوقوف على الجوانب المختلفة للبحث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طالما أنه يركز في الجانب النظري لهذه الدراسة على استطلاع أراء الباحثين حول مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات الاقتصادية، وهذا المنهج يتميز بنظرة شمولية تستهدف وصف الحالة مقرونا بتحليليها، حيث تؤول العملية إلى إستخلاص النتائج والمؤشرات الرئيسية المتعلقة بالموضوع المدروس، وعليه إستخدمنا الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وعلى هذا الأساس لم نتوقف عند حد وصف الظاهرة محل الدراسة وإنما حاولنا تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، ومن ثم الوصول إلى الإستنتاجات التي يمكن أن تساهم في تحسين الواقع وتطويره، وفي ضوء تعدد مداخل المنهج الوصفي التحليلي إستخدم الباحث مدخلين في هذه الدراسة هما:

- مدخل الدراسات الوثائقية الذي يساعد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة، و تم ذلك من خلال إستقراء العديد من المصادر– (كتب، دراسات، رسائل علمية وأبحاث منشورة) – ذات علاقة بمجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و بمجال التغيير والسلوك التنظيميين.
- مدخل دراسة الحالة بالإعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة و من خلاله تم استقصاء عينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة– (فرع انتيبيوتيكال) التابع لمؤسسة صيدال– حول مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي.

ـ أقسـام البـحث

لدراسة الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول الثلاثة الأولى نظرية والفصل الرابع تطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول التعريف بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال إستعراض أهم المفاهيم التي تتعلق بموضوع البحث وتتمثل في: مفهوم الادارة الاستراتيجية ومفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث نحاول إبراز مدى أهمية تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير نظام الادارة بالمؤسسات، بالاضافة الى عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم الادوار التي تتولى القيام بها في ظل الظروف الراهنة، ثم التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من حيث المفهوم، الأبعاد والمتطلبات، مع الاشارة الى أهم الأنشطة الاستراتيجية التي تحققها عمليا

في إطار تنفيذها لمختلف المهام الموكلة لها، أما الفصل الثاني فنتطرق من خلاله إلى دراسة التغيير التنظيمي من حيث مفهومه وأبعاده وأهدافه وطرق تطبيقه في المؤسسات وأسباب التي تدعوا العاملين ومختلف أصحاب المصالح الى مقاومته ومن ثم نستعرض أهم الأساليب التي تمكن المؤسسة من احتواء تلك المقاومة، أما الفصل الثالث فنتطرق من خلاله إلى دراسة وتحليل المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل مشروع تغيير السلوك التنظيمي من خلال عرض الأبعاد المختلفة لمشاركة إدارة الموارد البشرية في تعزيز أو تعديل مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة بشكل الذي يحقق للمؤسسة القدرة على تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم تعزيز الوضع التنافسي لها.

أما الفصل التطبيقي فيتضمن دراسة الحالة، ومن خلاله نستعرض حدود مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في إعداد وتنفيذ استراتيجية تغيير السلوك التنظيمي بما يساهم في تطوير تنافسية المؤسسة و تحسين فرصها في التكيف مع متطلبات البيئة الراهنة.

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى الحصول على مواقع تنافسية متميزة في مجالات نشاطها، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة تشكل الإطار السليم لتعظيم الاستفادة من مواردها بما يحقق لديها القدرة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، فالممارسة الواقعية تؤكد لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية أن تحقيق الأداء الفعال لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة، وإنما يقتضي الأمر كذلك أن يتوفر لدى المؤسسة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل، ثم توظيف تلك الاتجاهات واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها وهذا ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

تشترك الموارد المادية، البشرية، التكنولوجية والمعلوماتية في تحقيق المؤسسات للأهداف التي أنشأت من أجلها، ولا شك أن كل هذه الأصول تمثل أهمية كبيرة في نجاح وفعالية المؤسسة، لكن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر هذه الأصول أهمية نظرا لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وعليه فالاهتمام بإدارة هذه المورد يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة وخطورة.

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي الى تحريك قضايا الموارد البشرية لتصبح نقطة مركزية و حيوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال وضع إطار إستراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن بينها ما يلي:

أين نحن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟ وما هي التخصصات و المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة و الحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟ وما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المؤسسة ؟

ضمن هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على المحاور الفرعية التالية:

- مفاهيم أساسية تتعلق بكل من الادارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.
- متطلبات ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية تتعلق بالإدارة الإستراتيجية، وبإدارة الموارد البشرية.

تقدم الإدارة الإستراتيجية لمتخذي القرارات الكثير من البدائل للتصرف المناسب بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار، فالاهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية وكفاءة تطبيق مضامين إستراتيجيات المؤسسة يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري، مما يعني الحاجة المستمرة لرصد واستيعاب التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي بيئتها، ومن ثم تحليليها والاستفادة منها عند تطوير صياغة الإستراتيجيات وكذا عند تنفيذها.

لقد اتخذت أهمية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بدلالة تعاظم الدور الأساسي الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة، والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا العملاء.

سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتي تسمح بفهم أبعادها، متطلباتها ومنافعها، إلى جانب التعريف بإدارة الموارد البشرية وبدورها، مع وصف أهم التحديات التي تواجهها في ظل البيئة الراهنة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية ومراحلها

يهدف النشاط الإستراتيجي إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال العمل على توجيه كل الطاقات والموارد المتاحة نحو الاستخدامات التي تم اختيارها على أساس التحليل الإستراتيجي، لذلك يعتبر نظام الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية،[1]

1- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتمام واسعا في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والتغيرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات في تلك المرحلة، فالتطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أوجد حقولا دراسية استجدت بسبب ظهور مشكلات تنظيمية وإدارية لا تقوى الأساليب والطرق السابقة في تقديم حلول ناجعة لها.

1-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الدراسات الإدارية، وحتى يتسنى لنا استيعاب مضامينه يجب أولا إدراك مفهوم الإستراتيجية ومجالا توظيفه في العلوم الإدارية.

1-1-1- تعريف الإستراتيجية: تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "**strategos**" والتي تعني فن القيادة، وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين القدماء، حيث إرتبط مفهوم الإستراتيجية ضمن الممارسة العسكرية بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية،

[1]– ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، " **الإدارة الإستراتيجية** " الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر 1999 ص29.

ويتضح من المفاهيم المتعددة لهذه الكلمة في العلوم العسكرية الحديثة أنها فن وعلم ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تهتم بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها السياسة. [1]

حديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الاقتصادية خاصة المبادرة والرائدة، والمهتمة ببيئتها والمستجيبة لها، حيث أصبحت الإستراتيجية تتعلق بالإجابة عن السؤال التالي: ما هي مجموعة الأعمال التي يجب أن تتواجد بها المؤسسة؟، وبالتالي تتحدد المكونات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة المرتبطة بالموارد المستخدمة ومجالات الاستخدام، وضمن الاستخدام الجديد تعمل الإستراتيجية على أن تعكس رسالة المؤسسة في تلك الظروف البيئية التي توجد فيها، وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات فان على مصمم الإستراتيجية أن يعمل على تغير عناصرها كي تستمر حالة التماثل بين رسالة المؤسسة ومعطيات البيئة.

من بين التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية نجد ما يلي :

– "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات".[2]

– " الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة ". [3]

وحسب أنسوف فإن للاستراتيجية علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأجل أو ذات التأثير الاستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأجل، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية. [4]

مما سبق نستنتج أن مفهوم الإستراتيجية يتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية منها:

- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد للقرارات، فهي توفر الإطار الشامل للمؤسسة والذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية مع الربط بين تاريخ المؤسسة و مستقبلها.
- هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل وأوليات تخصيص الموارد.
- هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي والذي يشكل القطاع المناسب الذي تتعامل فيه المؤسسة، ومن ثم فان تحديد آليات تعامل المؤسسة مع المنافسين يمثل أهم النقاط الأساسية التي يجب تهتم بها الإستراتيجية.

---

[1] - كاظم نزار ألركابي " **الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة** " دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004 ص22.

[2] – جيمس سي كراج " **الإدارة الإستراتيجية** "دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص10.

[3]— عبد العزيز صالح بن حبتور " **الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير**" دار المسيرة عمان الأردن 2004 ص32.

[4] - H.Ansoff « **Corporate strategy** » New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965,p 121.

- هي ذات طبيعة هرمية، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف والموارد متوافقة في جميع المستويات.
- هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، وهذا يعني أنها تسمح للمؤسسة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

إن القاعدة الأساسية للإستراتيجية إنما تقوم على دراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها بما يعزز لديها القدرة على مواجهة التهديدات واغتنام الفرص التي تدعم مركزها وموقفها التنافسي.

1-1-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط و التغيرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية في تلك المرحلة.

تعددت التعاريف التي توضح وتبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- **تعريف تومبسون** (Thompson): "الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها". [1]
- **تعريف كوتلر** (F.Kotler) : "الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة ". [2]

يعتقد **بيرس وروبسن** (Pearce et Robinson) أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على المهام التالية: [3]

- تقيم البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- تنمية صورة للمؤسسة و التي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية ملائمة، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها.

---

[1] – Thompson, A « **Strategic management : Concepts and cases** » Plano, Texas, B. P. I, 2003 p58.

[2] – عبد السلام أبو قحف " **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات** " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص64.

[3] - جمال الدين محمد المرسى،وآخرون " **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – منهج تطبيقي–**" الدار الجامعية، ، مصر، 2002 ، ص21.

➢ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

➢ تقيم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

تشمل الادارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والاجراءات الإدارية التي تستهدف توفير أفقا متفوقا تنافسيا مع البيئة التنافسية، وتعزيز الأداء طويل المدى للتنظيم. [1]

مما سبق نستنتج الملاحظات التالية:

- تتسم الإدارة الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي، فالقرارات الإستراتيجية تستند إلى تنبؤات المديرين، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المؤسسة من اتخاذ أفضل البدائل.
- تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، فجميع المؤسسات تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المؤسسة الداخلية.
- الإدارة الإستراتيجية هي فن إدارة التغيير داخل المؤسسات، فمن خلالها تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق التفاعل الدائم بينها وبين بيئتها التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة القدرة على فهم الواقع المعاش، والتنبؤ بمتطلبات المستقبل مع تحديد فرصها في تحسين موقعها التنافسي ضمن السوق المستهدف.
- بما أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المؤسسة، فهي بذلك تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها، فهي التي تتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة و السلطة اللازمتين لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.
- إن الاهتمام بكفاءة تطبيق مضامين إستراتيجيات المؤسسة يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري، مما يعني الحاجة المستمرة لرصد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي بيئتها، ومن ثم تحليليها والاستفادة منها عند صياغة الاستراتيجيات وكذا عند تنفيذها.

1-2-أهمية الإدارة الإستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات من خلال قدرتها العالية في رسم غاياتها و أهدافها، و تحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وذلك في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن بين أهم المنافع التي تصاحب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات نذكر ما يلي:

[1] - جون وبرنز، واندي ديسايمون " **تنمية الموارد البشرية، الأساس– الاطار– التطبيقات** " ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2011 ، ص60.

➢ **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها و بالتالي نمو المؤسسة.

➢ **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:** يترتب على تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعاظم قدرة المديرين ومساعديهم على السيطرة على الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يحقق لديهم مجالا واسعا لمعالجة المشاكل والاستفادة منها في التعامل مع بيئة الأعمال في المستقبل. [1]

➢ **القدرة على تحقيق التغيير:** تقدم الإدارة الإستراتيجية أساس للتعرف على الحاجة للتغيير و منطقية هذا التغيير، وتوضحه لكل المديرين والعاملين في المؤسسة، فهي تساعدهم على النظر للتغيير باعتباره فرصة يجب اغتنامها وليس تهديدا يجب مقاومته.

➢ **تدعيم المركز التنافسي:** تقوى الإدارة الإستراتيجية من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية، وما تفرزه من فرص تنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.[2]

➢ **تحقيق النتائج المالية المرضية:** تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتجية أكثر ربحية ونجاح عن تلك التي لا تستخدمها، حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.[3]

➢ **تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة:** تساهم الإدارة الإستراتيجية في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو الأهداف المرجوة، وبالتالي منع ظهور التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

➢ **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:** تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة المدى للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة ولمواجهة التناقص في الموارد الطبيعية. [4]

---

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998، ص37.

[2]– نادية العارف " **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص31.

[3] – ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي " **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)** " الدار الجامعية 2003، ص34.

[4] – زكريا مطلك الدوري، " **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات و حالات دراسية** " الدار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص 29.

➢ **تطوير آليات الاتصال بين المؤسسة والبيئة:** تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الأعمال، حيث تطالب المؤسسة بتبني آليات جديدة للاتصال تدعم علاقات التعاون بدلا من علاقات التنافس.

إن الغاية من تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم وضع السياسات و البرامج الكفيلة بتوفير وتخصيص الموارد الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذلك تعتبر المستوى الأعلى ضمن نشاط الإدارة العليا للمؤسسة.

2- مستويات الإدارة الإستراتيجية: إن اختلاف المستويات المشكلة لهرم السلطة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية يشكل منطلقا لاختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات هي:

2-1- الإستراتيجية العامة للمؤسسة: يطلق عليها أيضا الإستراتيجية الكلية، حيث توضع نصبها الأهداف كلها، وعليه فان مستويات المؤسسة كلها تتأثر بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات، عمليات، أسواق ومستهلكين. [1]

تتركز هذه الإستراتيجية حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها، أي أنها تهتم بالسؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المؤسسة، أو التي تدخل فيها، أو تخرج منها، إلى جانب آلية توزيع الموارد المتاحة بين الأعمال المختلفة.

إن المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة هم من تقع عليهم مسئولية إعداد هذا النوع من الاستراتيجيات من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المؤسسة، حيث يتضمن هذا الدور ضرورة تعريف أهداف المؤسسة ومن ثم تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام أو الأنشطة التي يتشكل منها التنظيم. [2]

بصفة عامة يمكن القول أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة تعكس نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية الأنشطة التي يجب أن تنخرط فيها، تدفق الموارد المالية و غير المالية من وإلى الأقسام...الخ، حيث تتسم هذه الإستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا، وتأخذ واحدة من الأشكال التالية: الاستقرار أو النمو أو الانكماش.

2-2- إستراتيجية وحدات الأعمال: تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان طريقة المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة أو سوق معين أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، حيث تأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال

[1] – احمد ماهر " **الدليل العملي للمديرين في : الإدارة الإستراتيجية** " الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2007 ص 30 .

[2] – نعيم ابراهيم الظاهر " **الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية، التحديات**" عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص43 .

أبرزها: إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التنويع، [1] حيث تتبنى المؤسسة إستراتيجية الأعمال عند تنفيذ إحدى الاستراتيجيات الأساسية أو إحدى استراتيجيات التموقع أو إحدى الاستراتيجيات التنافسية، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد أو الأهداف.

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل رسالة المؤسسة وأهدافها إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط، من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات التي تقدمها على مستوى وحدات الأعمال، حيث تعرف وحدة الأعمال على أنها إحدى الإدارات التنفيذية التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة موجهة لسوق معين، حيث تمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لتوجهات المؤسسة وأهدافها.

2-3- إستراتيجية الوظائف: تهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي معين يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، حيث يصل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، حيث تتصف هذه الإستراتيجيات بقصر نطاقها الزمني (سنة أو أقل) وهي تركز على كيف؟، أي الأساليب ووسائل التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية.

تركز الإستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية....الخ)، حيث لا تهتم إدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة و لكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العملية من خلال تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات الخاصة. [2]

لتنفيذ البرامج العامة فإن الوحدات الإستراتيجية تقوم بإعداد أهدافها وبرامجها الخاصة ثم تقوم بتنفيذها، وبالتوازي مع ذلك ترفع تقارير الأداء إلى المستويات الأعلى لاستخدامها في عملية التقييم والرقابة، ولتحقيق الاستجابة لبرامج وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن الأقسام الوظيفية تبدأ في صياغة أهدافها وإستراتيجياتها، وهنا لابد من ملاحظة أن المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[3]

إن تحقيق المطلب السابق يستدعي ضرورة إيجاد آليات للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المؤسسة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس، والشكل رقم (1.1) يمثل المستويات الثلاث للإستراتيجية بالموازاة مع المستويات الرئيسية للمخطط الإداري للمؤسسة.

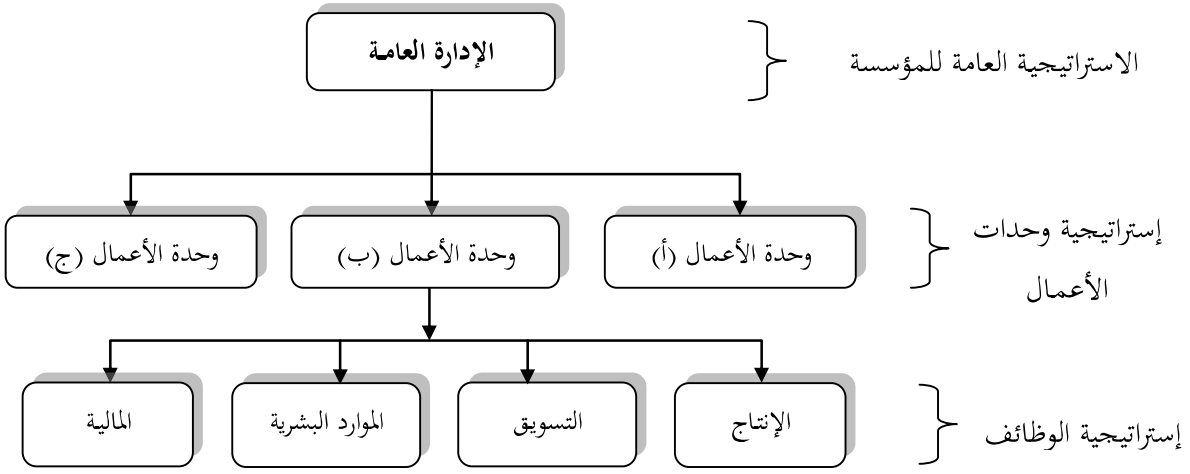
---

[1] – جمل الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي صبة، مرجع سبق ذكره ، ص44.

[2] – كاظم نزار الركابي مرجع سبق ذكره ص274.

[3] – أحمد القطامين " **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية –مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**" دار مجلاوي 1996ص38.

الشكل رقم (1.1): مستويات الإدارة الإستراتيجية(هيراركية الإستراتيجية)



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي "**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**" الدار الجامعية، مصر، 2003، ص49.

يضيف بعض المختصين في الإدارة الإستراتيجية إلى المستويات الإستراتيجية السابقة مستوى رابع يتمثل في **الإستراتيجيات التشغيلية**، وهي إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية، حيث تظهر الحاجة إلى مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة لا تحتمل التأخير. [1]

تشير الإستراتيجية التشغيلية إلى عدد المداخل التفصيلية وكذلك التحركات التي يتبعها مديرو الوحدات الفرعية ومديرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجيات أقل من حيث المدى الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الإستراتيجية في المستويات العليا إلا أنها تحقق التكامل بين الإستراتيجيات الأساسية.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية: تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها من الأساليب الإدارية لكون مبادئها و أساليبها المختلفة وليدة واقع عملي مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، كما تختلف طبيعة الإستراتيجية باختلاف مؤهلات وقدرات المؤسسات وباختلاف المستوى التنظيمي داخل نفس المؤسسة.

قد تختلف مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية وفي نظام أو ترتيب مراحلها، حيث يلاحظ أن هذه العملية تنقسم إلى أربعة مراحل هي:

3-1- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة: تتضمن هذه المرحلة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية، والتي من شأنها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على نشاط المؤسسة في المستقبل،

[1] - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص31.

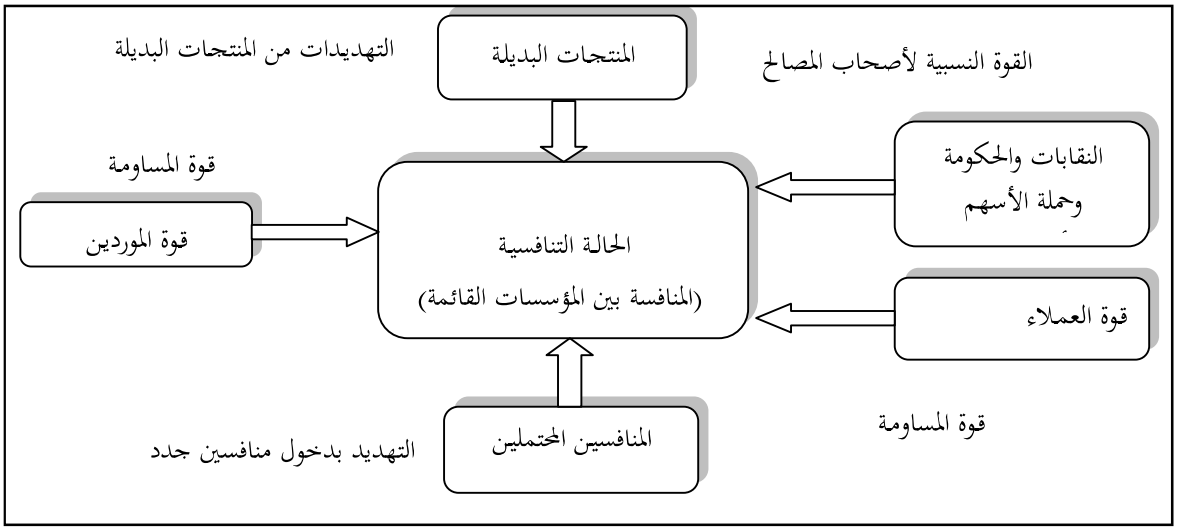
ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل S.W.O.T، حيث يشير الحرف S إلى عوامل القوة، بينما يشير الحرف W إلى عوامل الضعف، وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الداخلية، أما الحرف O فيشير إلى الفرص المتاحة، ويشير الحرف T إلى التهديدات المحتملة، وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الخارجية.[1]

تتولى الإدارة العليا تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة و الضعف، ومن ثم تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة المؤسسة والتي يتم في ضوئها تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج.

3-1-1- مكونات البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من كافة المتغيرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القريب، و تمثل الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتنقسم إلى قسمين: بيئة عامة (كلية) وتشمل تلك القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر في القرارات طويلة الأجل مثل القوى الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية..الخ، وبيئة خاصة (بيئة المهام) وتشمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر، والتي أشار إليها **مايكل بورتر** (**M. Porter**) * في نموذجه تحليل الصناعة والتي عبر عنها بمصطلح نموذج "**القوى التنافسية**".

تتوقف درجة المنافسة على القوة التنافسية لمختلف العناصر التي تظهر في الشكل رقم (2.1) والذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر، و درجة تأثيره على نجاحها .[2]

الشكل رقم (2.1): نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر



المصدر: **F.Blanc « Marketing Industriel » édition vibert, 1988, P115.**

[1] – نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص89.

[2] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص 132.

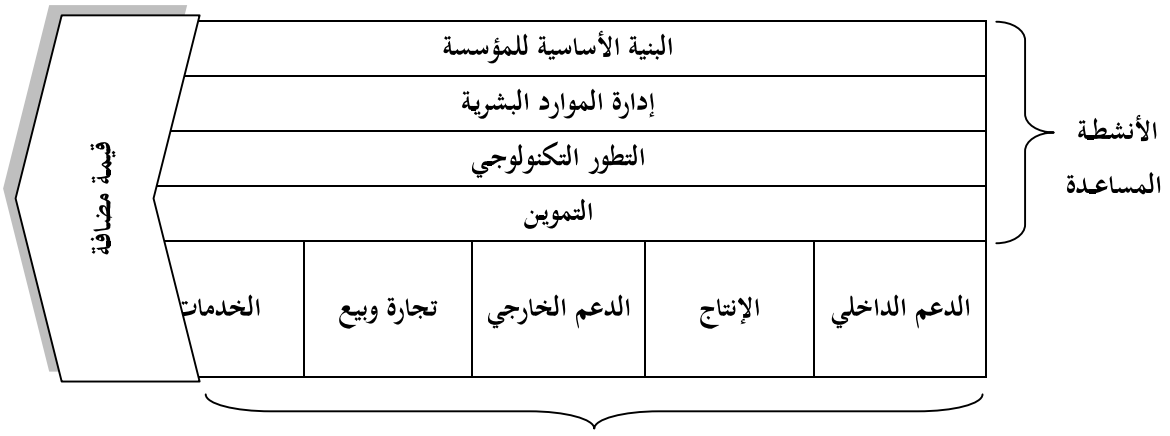
*– **M Porter** : باحث أمريكي متخصص في الإدارة الإستراتيجية، من أهم أفكاره "الهندسة الإستراتيجية" له الكثير من الكتب من أهمها: "**choix stratégiques et concurrence. 1982**" و "**l'avantage concurrentiel. 1986**".

يساعد تحليل البيئة الخارجية الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تحقيق الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصمم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد أو على الأقل التقليل من أثاره السلبية على عمليات المؤسسة، كما يسمح هذا التحليل كذلك بتحديد الفرص التي تتميز بها البيئة وبالتالي توفير إمكانية التفوق التنافسي.

3-1-2- مكونات البيئة الداخلية: تتكون من المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة، وتعد مصدرا لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع لسيطرة الإدارة، حيث تشكل الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة.[1]

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ومن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى التأثير الإيجابي المشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة نجد نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر الموضح في الشكل رقم (3.1).

الشكل رقم (3.1): سلسلة القيمة في المؤسسة



المصدر: Jean-Pierre Detrie «**Strategor - politique générale de l'entreprise** » édition dunod 1997, p46:

وفقا لمفهوم سلسلة القيمة فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على أنها مجموعة من الأنشطة الأساسية وأخرى مساعدة والتي تساهم في تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، وأن الاختلافات بين المنافسين في فعالية هذه الأنشطة يمثل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.[2]

يمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون العوامل الداخلية من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة والتي تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه في تطوير إستراتيجياتها لخلق ميزتها التنافسية.

[1] - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] – جمال الدين محمد المرسى وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص232.

3-2- مرحلة صياغة الإستراتيجية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد شكل المستقبل المرغوب إنجازه، ذلك المستقبل الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية ومع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت، والذي يؤدي إلى تحييد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والمخاطر الكامنة في البيئة الخارجية، حيث تتكون هذه المرحلة من أربعة أنشطة متسلسلة يتم إتباعها بالترتيب وتتمثل فيما يلي:

3-2-1 - تحديد رسالة المؤسسة: تعني رسالة المؤسسة المبرر الأساس لوجودها، حيث تعد عملية إعدادها مرحلة مهمة وأساسية في صياغة الاستراتيجيات، ذلك أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا ومفهوما محددا يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في البيئة ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها، حيث يجب أن تتضمن الرسالة المتطلبات التالية: [1]

- التعبير و بشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- تعكس القرارات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر و تلك التي يمكن بصورة مؤكدة توفرها في المستقبل ضمن البعد الزمني للإستراتيجية.

نستنتج بأن رسالة المؤسسة ليست مجرد وثيقة مكتوبة بعبارات وصيغ جذابة، و لكنها يجب أن تمثل تعبيرا حقيقيا وإحساسا عميقا والتزاما واعيا من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة بمستقبل المؤسسة.

3-2-2- صياغة الأهداف: هي النتائج النهائية المرغوبة من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، حيث تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف يجب التعبير عنه في صورة كمية، وهنا نؤكد على أن الهدف ما هو إلا وصف لحالة تسعى المؤسسة للوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، حيث تمثل البيئة ومكوناتها أرضية أساسية تستوحي المؤسسة منها أهدافها و التي ستمثل البوصلة والمعيار الذي تقيم على أساسه أنشطة المؤسسة وأداؤها الاستراتيجي، وحتى تؤدي الأهداف دورها الاستراتيجي فانه من الضروري أن تكون واضحة، دقيقة، مرنة، شاملة، مكتوبة، كما يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

- أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث توافق القدرات الحقيقية للمؤسسة، أي أنها أهداف قابلة للتحقق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من طاقات وموارد.
- أن تصاغ صياغة زمنية وكمية، وهذا يعني أن تحدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنها بالأرقام، ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها الأهداف نذكر الربحية، النمو، الحصة السوقية، رفاهية العاملين...الخ.

3-2-3- تصميم الخطط الإستراتيجية: تعبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، و يتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي إما أن تكون صريحة (مكتوبة) أو ضمنية (غير مكتوبة).

[1] - أحمد القطامين مرجع سبق ذكره ص65.

3-2-4- وضع السياسات: تستمد من الخطط الإستراتيجية، وتمثل المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فهي أداة ربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الانتقال عبرها من مراحل التخطيط إلى مراحل التنفيذ وإنجاز الأهداف وممارسة الرقابة.

3-3- مرحلة الاختيار الإستراتيجي: يشير الاختيار الإستراتيجي إلى العملية التي تسمح تحديد البديل للإستراتيجي المناسب من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها، وعادة ما يعكس الاختيار الإستراتيجي قدرة المؤسسة على الإجابة عن السؤال التالي: ما هو البديل الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الشكل المرغوب في المستقبل؟

في ظل هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تحديد أنواع الاستراتيجيات البديلة ومن ثم انتقاء أفضلها، حيث نعني بالإستراتيجيات البديلة تلك الإستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة المفاضلة فيما بينها، والتي هي في الواقع النواتج الطبيعية لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب ضعف أو استغلال عناصر قوة أو مواجهة مواقف تنافسية...الخ[1].

تسعى المؤسسة من اختيارها الإستراتجي إلى سد الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، لذلك فإنها مطالبة بتفضيل البديل الذي يسمح لها بتقليص أو ردم هذه الفجوة، وعادة ما تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاث خطوات هي:

3-3-1- تحديد البدائل الإستراتيجية: بصفة عامة يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم (الاستقرار)، إستراتيجية التوسع (النمو) وإستراتيجية الانكماش (التراجع).

3-3-2- تقييم البدائل الإستراتيجية: يتوافر أمام المؤسسة عدد معين من البدائل الإستراتيجية و يكون من الواجب على الإدارة القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة، ولتحقيق ذلك يجب أن تعتمد الإدارة عدد من الأساليب التي تساعد على انتقاء البدائل المناسبة إلى جانب ضرورة وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، حيث تمتاز عملية التقييم باستمراريتها لعدم وجود إستراتيجية مثلى تصلح للتطبيق في مواقف مختلفة.

3-3-3- تحديد الخيار الاستراتيجي: بعد تقييم البدائل الإستراتيجية و بالتالي التعرف عن قيمة كل بديل استراتيجي، تكون الإدارة قد توصلت إلى بناء تصور عن شكل استراتيجيات المؤسسة و نشاطاتها، و حتى تكتمل المهمة يجب أن تقوم الإدارة بإجراء تصفية نهائية ومراجعة أخيرة للبدائل الإستراتيجية وذلك من أجل الوصول إلى التوليفة المناسبة للاستراتيجيات، [2]وللتوصل إلى التوليفة المناسبة للاستراتيجيات يجب أن تعرف المؤسسة مدى تقبلها لهذه التوليفة وذلك يكون من منظور عملي وهذا من خلال وضع عدة معايير أهمها:

[1]-André Boyer et Gérard Hirigayeu «**panorama de la gestion** » Edition chihab, 1997 , P.169.

[2] - أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 298.

- القدرة على المخاطرة.
- التوقيت الملائم للإستراتيجية.
- الموارد المتاحة لدى المؤسسة.

3-4- مرحلة التنفيذ الإستراتيجية: تركز مرحلة التنفيذ على كيفية تحقيق الإستراتيجية في أرض الواقع، حيث يتطلب هذا العمل توضيح الإدارة ما ينبغي عليها أن تصل إليه، والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق المبتغى من الإستراتيجية، فبينما تختص الإدارة العليا فقط بصياغة الإستراتيجية العامة فان تنفيذها يتطلب التنسيق والمشاركة بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

إن عملية تنفيذ الاختيار الاستراتيجي و وضع صياغته موضع التطبيق ليس من الأمور السهلة، ذلك أن الاستراتيجيات لا تفشل عند صياغتها حيث تكون مجرد تدريب بدائي على الورق، وإنما تفشل في الغالب عند تنفيذها حيث تكون واقعا وتدريبا عمليا، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار قبل البدء بالتنفيذ ما يلي:[1]

- ضرورة مرعاة عنصر الزمن في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة تعريف الآخرين بالخطة الإستراتيجية ووضعهم في الصورة الحقيقية للخطوات التي سوف تتخذ بالموازاة مع عملية التنفيذ.
- ضرورة أن يقوم المسئولون عن التخطيط الاستراتيجي بحشد كل الجهود الخاصة بالعاملين باتجاه واحد هو: تقبل الخطة والعمل على إنجاحها والالتزام بتطبيقيها.
- ضرورة تحديد مستويات الأداء حتى تكون الرقابة الإستراتيجية واقعية وفعلية.

بشكل عام يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات ما يلي: [2]

- وجود هيكل تنظيمي ملائم.
- ملائمة الإستراتيجية للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض معها.
- التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية مثل نظام الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال...الخ.
- أن تلعب الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية، المالية..الخ) دورا رئيسيا في تحديد جدوى الإستراتيجية الموضوعة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال.

يمثل تنفيذ الإستراتيجية اختبارا لمصداقية التوجه الاستراتيجي ولكفاءة صياغة الأهداف ولفعالية البرامج والإجراءات، ومن أبرز ما تتضمنه هذه المرحلة نجد عملية تخصيص الموارد المتاحة(خاصة منها البشرية والمالية) على مجمل الأنشطة والفعاليات التنظيمية.

[1] - عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سبق ذكره ص 314.

[2] - عبد السلام أبو قحف " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** " مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مص، 1997، ص78.

3- 5 - مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية: تعد مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية أمرا جوهريا، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على مدى النجاح في أداء أنشطة اليوم، [1]كما أنها تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها يتم القيام بما يلي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء ومراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء الفردي والتنظيمي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة أداء.

يستند التقييم الإستراتيجي إلى الإجابة على السؤالين التاليين :

- هل الإستراتيجية التي تم تنفيذها هي التي كانت تعنيها المؤسسة ؟

- هل النتائج التي حققتها إستراتيجية المؤسسة عند تنفيذها هي التي توقعتها الإدارة في عملية التقييم الاستراتيجي؟

إن الإجابة على الأسئلة السابقة تتطلب تصميم نظم للرقابة الإستراتيجية، حيث أن معظم نظم الرقابة الإدارية قد تم تصميمها لإغراض معينة، ولذلك يعد هذا مشكل مركب فهو يتميز بسميتين: [2]

- تتطلب معظم الاستراتيجيات وقت طويل نسبيا قبل أن تحدث تأثيرها بشكل كامل وبالتبعية تواجه الإدارة تحديات معينة تتعلق بعملية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة .
- تعقد خصائص عملية الرقابة الإستراتيجية ذاتها، نظرا لأن معظم القرارات الإستراتيجية متى تم تنفيذها يصعب الرجوع عنها.

إن أخذ هاتين السمتين في الاعتبار ينطوي على أن جميع الاستراتيجيات يجب تقييمها بعمق وبالسرعة اللازمة قبل التنفيذ لتتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التعديلات اللازمة، كما أن كل المعطيات تؤشر إلى الحاجة الملحة لتقييم الإستراتيجية قيد التنفيذ تقييما مستمرا بسبب احتمالية التغيير في البيئة التي تتميز بالتعقيد والديناميكية.

[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص61

[1] - ابتهاج مصطفى عبد الرحمن مرجع سبق ذكره ص197

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية والضرورية في أي مؤسسة، فهي إدارة مسؤولة على تنظيم عمل جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة، بالإضافة إلى متابعة كل ما يتعلق بهم منذ ساعة تعيينهم إلى حين انتهاء خدماتهم بها، وذلك في إطار إستراتيجية خاصة نابعة من إستراتيجية المؤسسة، وحتى تتضح معالم وأهمية هذه الوظيفة علينا تتبع تطور مفهومها وإستعراض أهم أهدافها بالإضافة إلى التعرف على أهم التحديات الراهنة التي تعمل في ظلها.

1- مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية: يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الحيوي داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان، لكن هذا المفهوم ليس وليد الساعة وإنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إبراز مدى الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين، وتعمل على إعداد البرامج والسياسات الكفيلة بتنظيمهم وتحسين أدائهم والمحافظة على مهاراتهم وتنميتها، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.

من وجهة نظر المجتمع فان الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد ما، والتي تتشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون على العمل [1]، أما الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة فهي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، [2] وبهذا المنظور فان الموارد البشرية تتمثل في كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأنشطتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية.

تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمؤسسة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين، حيث يعود اعتبار الإنسان داخل المؤسسات على أنه مورد إلى عاملين هما: [3]

- إن العمل الذي يبذله الإنسان عامل أساسي ضمن العملية الإنتاجية.
- إن التطور و المبادرة والجهود التي يبذلها الإنسان هي المحدد الأساسي للفعالية الكلية للمؤسسة.

1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية: رغم أن إدارة الموارد البشرية من الإدارات الحديثة فكريا إلا أننا نلاحظ وجود بصمات واضحة لتطبيقاتها في العديد من الدراسات والكتابات القديمة، فالعنصر البشري يعتبر على مر العصور موجودا من الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها.[1]

---

[1] - عدلي علي أبوطاحون " **إدارة وتنمية الموارد البشرية و الطبيعة** " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 26 .

[2] – حسن إبراهيم بلوط " **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** " دار النهظة العربية، الأردن، 2002، ص17.

[3]– Pierre Louart « **gestion des ressources humaines** » édition Eyrolly, 1994, p7.

يوفر الفكر الإداري مجموعة من التعاريف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ومن بين هذه التعاريف نجد:

– **تعريف مارتن (J-Martin)** : "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين". [2]

– **تعريف شاردن وشيرمان (H.Churden & A. Sherman)**:" إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية و أساليب ينبغي أداؤها، و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمديري الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية ". [3]

– **تعريف بيار سيتو (J. Pierre citeau)** :" إدارة الموارد البشرية هي إدارة تساهم في البحث على أفضل فعالية للمؤسسات من خلال : [4]

– ترقية و تنفيذ أفضل تخصيص للموارد البشرية .

– تعبئة طاقات كل أجير وتأليف الطموحات الفردية و الجماعية حول نشاط ونمو المؤسسات".

تمثل ادارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم الآتية : [5]

- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى.
- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العناصر البشرية على أساس أنهم أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم .

---

[1] – عبد العزيز بدر النداوي " **عولمة إدارة الموارد البشرية** " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 24 .

[2] – صلاح الدين عبد الباقي " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر، 2002، ص 16.

[3] – نعيم إبراهيم الظاهر " **تنمية الموارد البشرية** " عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى اربد الأردن، 2009، ص10.

[4].– Jean Pierre Citeau « **gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques**», édition Armand Colin, France ,2002 p38.

[5] - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح " **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** " عالم الكتب الحديث، مصر، 2002 ، ص6.

➢ تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينها بما يضمن التكامل مع بقية أهداف و سياسات الإدارات الأخرى في المؤسسة.

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تتفق حول حقيقة أساسية ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة، فهي تختص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة، فإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة، بما يعني التزامها بالقيام بمجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1-2- دور إدارة الموارد البشرية: تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاما ملحوظا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، ولكي تحقق هذه الإدارة أهدافها وبالتالي المشاركة في زيادة الفاعلية التنظيمية يجب عليها ممارسة أدوار متنوعة ومن أهمها ما يلي:

➢ **الدور الاجرائي:** يتعلق هذا الدور بالأمور التكتيكية وهي المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الاعلان عن الشواغر الوظيفية والقيام بعملية الاختيار والتعيين، إلى جانب برامج التدريب والتطوير، وأنظمة تعديل الرواتب والأجور، ومتابعة عملية تقييم الأداء، وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك من الأنشطة. [1]

➢ **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

➢ **الدور الإداري:** ويتمثل في التأكد من دقة معايير الاختيار و استكشاف أسواق الاستقطاب، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري الأنشطة. [2].

➢ الدور المشارك: ويتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، فإدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، لكن يتوقف النجاح في هذا الدور على وجود عوامل عديدة منها: [3]

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية و اعتبارها شريكا هاما.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

---

[1] – عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ " **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحى نظمي** " دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 120.

[2] –يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي " **إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل** " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

[3] – عايدة سيد خطاب " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** " دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة ، 2003، ص16.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطة وزيادة اللامركزية.

الدور الاستراتيجي: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال، [1] حيث تشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة، فان ما تعتني به هو وضع إستراتيجية الموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

مما يلاحظ أن الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يختلف عن الدور التقليدي لها حيث يمكن توضيح أوجه هذا الاختلاف من خلال الجدول رقم (1.1) :

الجدول رقم (1–1) أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
صياغة الاستراتيجية	– المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية.	– المشاركة في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
اتخاذ القرارات	– اتخاذ قرارات تشغيلية وروتينية.	– اتخاذ قرارات إستراتيجية.
المستوى التنظيمي	– تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية .	– تعتبرا جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة .
حدود التنسيق والتكامل	– التكامل جزئي مع بقية الوظائف. – التنسيق متوسط بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	– التكامل بدرجة مرتفعة مع بقية الوظائف. – التنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	– الاهتمام بمكافأة وتحفيز العاملين. – استقطاب واختيار الأفراد في ظل الظروف الراهنة. – إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. – تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة.	– الاهتمام بقيم و اتجاهات الأفراد. – الانشغال بعملية تخطيط الموارد البشرية. – المساعدة في عمليات الاندماج، الاستحواذ..الخ. – وضع استراتيجيات التعويضات بالمؤسسة. – تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة.
النظرة للعاملين	– النظر اليهم باعتبارهم نفقات	– النظر اليهم باعتبارهم استثمار

William Anthony & Others « Human Ressource Management, Strategic Approach » New York: the Dryden Press, 1999, P 17.

الملاحظ من الجدول السابق أن الدور الإستراتيجي يعبر عن تحول كبيرا في وضع إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر هذا التحول محصلة طبيعية لازدياد الاهتمام المبرر بالرغبة القوية للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي تعتبر في ظل اقتصاديات الحديثة كفاءات محورية ذات دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية،

[1] – حسين يرقي " **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك**" أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 24.

وفي ظل هذا الدور فان إدارة الموارد البشرية مطالبة بأن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تعزيز عمل مختلف الوظائف بالمؤسسة.

من الموضوعات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقدم فيها إسهامات إستراتيجية نذكر ما يلي: [1]

- دراسة عمليات الاندماج والاستحواذ من حيث التعديلات الهيكلية وآثارها على كل من التناغم التنظيمي والاحتياجات من الموارد البشرية.
- رسم خطة القوى العاملة التي تمكن من تحديد الزيادات اللازمة في القوى العاملة لتحقيق خطط التوسع الاستراتيجي للمؤسسة.

➢ المشاركة في عمليات اختيار مواقع العمل، أو نقل الأعمال إلى الدول الأخرى.

➢ العمل مع المدراء التشغيليين لتطوير برامج المكفآت والحوافز، بهدف زيادة حجم المبيعات من المنتجات والخدمات الجديدة.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد على أهمية العنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية على أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، [2] وحتى تنسجم النظرة التنظيمية لوظيفة تسيير الموارد البشرية مع الواقع الجديد للمؤسسة يجب النظر إليها من حيث أنها تنظيم فرعي يتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى كالإنتاج والتسويق، ويؤثر فيها كما يتأثر بالبيئة الخارجية كنظام مفتوح، وفي نفس الوقت يتفرع نظام وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى أنظمة جزئية كنظام التوظيف و نظام التدريب وغيرهما من الأنظمة، حيث تتفاعل تلك الأنظمة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف نظام إدارة الموارد البشرية. [3]

توصلت النظرة الجديدة إلى تحديد عوامل تحقيق الأداء، حيث تعتبر بأن الأداء ما هو إلا حاصل الجمع بين عاملين هما الكفاءة و الرغبة لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء الأفراد ذوي الكفاءة المناسبة ثم تتولى توفير ظروف العمل اللائقة بهم حتى تقوي لديهم الرغبة في العمل. [4]

مما سبق نستنتج أن مفهوم نظام وظيفة تسيير الموارد البشرية يعتمد على التكامل التنظيمي بين الأنظمة الفرعية لوظيفة تسيير الموارد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى على التكامل التنظيمي بين وظيفة تسيير الموارد البشرية–كنظام فرعي– والأنظمة الفرعية الأخرى بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

2– أهداف إدارة الموارد البشرية و تحديات بيئتها الراهنة: في ظل مؤسسات اليوم التي تعتمد على المعرفة أصبحت أهمية الأفراد ذات أبعاد إستراتيجية، فنجاح المؤسسات الآن إنما يعتمد بشكل كبير على المعرفة

[1] - روبرت ماتيز و جون جاكسن " **إدارة الموارد البشرية** " ترجمة محمود فتوح شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2009، ص 31.

[2] – عادل محمد زايد " **إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية** "كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

[3] – أماني محمد عامر "**إدارة الموارد البشرية** " مطابع الولاء الحديثة ، مصر ، 2003 ص11 .

[3]-Yves Emery « **renouveler la gestion des ressources humain**es » presses polytechniques et universitaires romandes 2003 p18.

والمهارات التي تحوزها الكفاءات البشرية والتي أضحت تمثل الأداة الأساسية لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن ثم الوصول إلى تحقيق متطلبات الميزة التنافسية الجديدة.

تتميز إدارة الموارد البشرية بأنها من الوظائف المساندة والداعمة لنشاط المؤسسات الاقتصادية، وحتى تمارس هذا الدور بكفاءة، إتسع مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية وأصبح أكثر شمولا وتكاملا مع مختلف وظائف المؤسسة وخاصة وظيفة التخطيط الاستراتيجي.

2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية: يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم، فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة: [1]

- **تعظيم الإنتاجية:** يمثل الهدف الرئيسي لكل المؤسسات، حيث تظهر مسئوليتها هنا في إقتراح و تطوير السياسات التي تساهم في تحسين الأداء و تحقيق الفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على تصميم وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع هذا الهدف، و على ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالتنظيم بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه وعلى رأسها مستوى تطور الانتاجية.
- **المحافظة على التنظيم القائم:** يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول، ولكن يمكن تميزه عنه بوضوح، حيث يتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح " **الوقاية التنظيمية** ".

من خلال تحقيق الهدفين السابقين تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المؤسسة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لأخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

وبالإضافة إلى الأهداف الرئيسية السابقة توجد أهدافا فرعية تتمثل فيما يلي:

- توفير الحافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه، وتوصيل أرائهم و اقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية. [2]
- البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري، وذلك من خلال تفعيل بعض العوامل منها الكفاءة، الدافعية، الإعلام، التنظيم، تسيير فرق العمل، وكذلك من خلال تحسين أداء أنشطة الموارد البشرية وبالخصوص أنشطة التوظيف، التكوين والتحفيز. [1]

---

[1] – جمال الدين محمد المرسي " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21** " الدار الجامعية مصر 2003 ، ص38

[2] – بوفلجة عيات " **مبادئ التسيير البشري** " دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر، بدون تاريخ طبع، ص 29

- متابعة المسار المهني للعمال وضمان ترقية الأكفاء منهم، والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب أو إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى .
- متابعة صراعات العمل والسعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال والصعوبات التقنية و المهنية و الاجتماعية التي يواجهونها، ومن ثم مساعدتهم على تجاوزها.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية لهم .
- ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له،. [2]

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، بما ينسجم مع توقعات المؤسسات ومحيطها، لذلك يرى الخبيران **هانمان وشواب** أن الغاية من نشاطات إدارة الموارد البشرية تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الأفراد وبين ما يقومون به من مهمات خلال تأديتهم لأعمالهم، وهذا التناسب يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفين هما: [3]

– الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لدى المؤسسات، و بين المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية أو التي يمكن أن تكتسبها خلال ممارستها نشاطات العمل.

– التقريب بين الحاجات و التوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية عند قبولها المشاركة في وظائف ونشاطات المؤسسة، وبين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف والنشاطات من إشباع لتلك الحاجات، ومن التزام آني أو مستقبلي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك التوقعات.

مما سبق نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نظام يعمل على تحقيق غايتين أساسيتين في المؤسسة، تتعلق إحداهما بالكفاءة التشغيلية من خلال تحسين كفاءة أعمال جمع البيانات الخاصة بالعاملين وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتتعلق الأخرى بالكفاءة الإستراتيجية من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ذلك أن امتلاك إدارة الموارد البشرية للبيانات اللازمة تمكن المؤسسة من رسم خطط الموارد البشرية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات واقعية.

2-2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات متعددة في ظل البيئة الراهنة، حيث ظهرت هذه التحديات كنتيجة للتغيرات الرئيسية التي ميزت مختلف الأنظمة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية في معظم دول العالم، الأمر الذي دفع بإدارة الموارد البشرية إلى إتباع استراتيجيات جديدة وذلك حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات والتحولات، والحصول على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة أو في سوق العمل، ومن أهم هذه التحديات نجد:

2-2-1- عولمة الأعمال: تؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى تدفق التجارة بين الدول و نتيجة لذلك يتغير النظام الذي تدار على أساسه العمليات و الأنشطة داخل المؤسسات، من بين الهياكل التي

---

[3]- Stankiewicz .F et Geuze.F " **Manager RH. Des concepts pour agir** " édition organisation, 2007, p 14.

[2] – علي السلمي " **إدارة المارد البشرية الإستراتيجية** " دار الغريب، مصر، 2001، ص 44 .

[3] – حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 24

تتأثر بهذا التغيير نجد هيكل الوظائف، حيث تطالب المؤسسات بتحقيق التوازن بين مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في مختلف المناطق الجغرافية التي تتميز بالتنوع الفني والثقافي والقانوني، إلى جانب تباين ظروف العمل ومتطلباته، حيث يرتبط مفهوم العولمة بنوعين من الظواهر هما: [1]

- تعدد العمليات الاجتماعية وامتداد إحداثياتها (أفقيا و عموديا) المرتبطة بسرعة التأثيرات المتبادلة بين الظواهر الاجتماعية على نطاق يتجاوز الأطر المحلية و القومية.
- زيادة وعي الإنسان المعاصر (أفرادا وجماعات)، حيث يبدو العالم ككتل بشرية بيئية يتراكب في أنسجة اجتماعية ذات بعد اقتصادي، سياسي و ثقافي.

لقد تحولت عولمة الأعمال من التجارة والاستثمار إلى الأنشطة العالمية المتكاملة والتحالفات الإستراتيجية، الأمر الذي كان له بالغ الأثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العالمية التي تشجع على الإدارة العالمية للموارد البشرية، وهكذا نجد أن العولمة تعني أن الكثير من المؤسسات وخاصة منها التي تحول عملياتها للخارج ليس بهدف البحث عن فرص عمالة رخيصة، ولكن رغبة في توافر سريع لجانب العرض من العمالة المؤهلة على مستوى العالم، وهو ما أكدته مجلة Fortune حيث أصبح ضمن خطة الشركات الدولية حاليا إقامة خطوط إنتاج جديدة بالخارج بغرض تصريف إنتاجها بالأسواق الواعدة الجديدة، وفي نفس الوقت الاستفادة من توفر المهارات و الخبرات الفنية بالدولة التي أنشأت بها خطوط الانتاج الجديدة. [2].

إن الدخول إلى العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية يعني الالتزام بضرورة تحقيق المتطلبات التالية: [3]

- تحديد المدراء و الرؤساء القادرين على العيش والعمل خارج حدود الدولة الإقليمية للمؤسسة.
- تصميم برامج تدريبية لأجل تعزيز فهم المدراء والرؤساء للثقافات الأجنبية التي سينتقلون إليها.
- وضع الخطط اللازمة لإجراء التغيرات المناسبة في أنظمة المكافآت والتأكد من أساليب الدفع المستخدمة ودراسة مختلف التكاليف التي يتطلبها إجراءات العيش خارج الحدود للدولة.

حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها لمواجهة متطلبات العولمة، يجب عليها أن تمتلك الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك، ومن أهمها توفير أدوات الاتصال والتوافق الثقافي، إلى جانب تصميم سياسات تنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر وسائل لإكساب العاملين المهارات اللغوية من حيث الحديث والكتابة الخاصة بالدول التي سوف ينتقلون للعمل بها، كما أن عمليات الاستقطاب في الدول المضيفة ستتركز على جذب إهتمام العناصر الذين يجيدون التحدث بلغة المؤسسة الأم، مع ملاحظة أن تعدد اللغات داخل المؤسسة ذات التوجه العالمي ليس هو التحدي الوحيد الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية وإنما كذلك تعدد الثقافات، لذلك فهي مطالبة بالتأكد من أن العاملين الذين يعملون خارج موطنهم الأصلي يفهمون ثقافة الدول التي يعملون بها.

---

[1] – عبد العزيز بدر النداوي ،" **عولمة ادارة الموارد البشرية ، نظرة إستراتيجية** "دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، 2009 ص60.

[2] – جاري ديسلر " **إدارة المارد البشرية** "ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2012 ، ص46.

[3] – عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره ص 101.

2-2-2- تحدي التنافسية: يتمحور مفهوم تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير منتجات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق المحلية و الدولية.

من منظور عام تعني التنافسية قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيدين الوطني والعالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية مختلف عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).[1]

وتجاوبا مع هذا التحدي يتعين على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف بالإضافة إلى تصميم نظم جديدة للاختيار والتعيين والتدريب، وتنفيذ خطط جديدة للمكافآت والحوافز تعزز من مشاركة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

2-2-3-التحدي التكنولوجي (سيطرة الاقتصاد المعرفي): بدأت تتضح منذ الحرب العالمية الثانية في دول العالم الغنية معالم ما يعرف باسم اقتصاد المعرفة، حيث في ظل هذا الاقتصاد فان البشر ينتجون ويتبادلون كثيرا من المعرفة الملتصقة ببعضها البعض وقدرا قليلا من الموارد المادية، وتزامن ذلك مع الانفجار المعرفي الذي شمل مختلف الحقول لا سيما في العلوم والتكنولوجيا، وعم تلك الدول ما يعرف باسم الثورة المعرفية ومن مؤشرات هذه الثورة ما يلي:[2]

- ازدياد عدد براءات الاختراعات وتطبيقاتها في جميع انحاء العالم.
- ازدياد اعتماد التقدم التكنولوجي على المعرفة العلمية بدلا من الخبرة الشخصية.
- ازدياد استخدام الحواسيب والانترنت مما جعل المعرفة أكثر انتشارا ومكن أعداد كبيرة من المتعلمين من الوصول اليها بسهولة ويسر وبفعالية أكبر.
- التزايد المطرد في عدد العمال المؤهلين معرفيا، وفي عدد الأعمال والوظائف كثيفة المعرفة.
- الاتساع الكبير في عدد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا رئيسيا على المعرفة مثل شركات المعلومات والبرمجيات و الاستشارات..الخ.

إن الاتجاهات التكنولوجية الحديثة والمتقدمة في العالم قد انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغير الذي أحدثته في التراكيز التنظيمية واستخدام فرق العمل والحاجة إلى مهارات متنوعة ومختلفة، حيث أن هذه الاتجاهات تشير إلى تقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة وزيادة في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية، حيث مسؤوليات العاملين فيها تكون واسعة وتتضمن ترتيب للأنشطة المختلفة.[3]

كما مكنت التكنولوجيا أيضا المؤسسات من تبني أنماط عمل جديدة ومنها أسلوب فرق العمل الافتراضية، حيث يتضمن فريق العمل الافتراضي أعضاء لا يتقابلون شخصيا وإنما الكترونيا باستخدام الأنظمة المرتبطة

---

[1] – مصطفى محمود أبو بكر " **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** " الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 14.

[2] – عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[3] – عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

* – **الوظائف ذوي الياقات الزرقاء**: هي تلك الوظائف التي تتطلب عاملين يعتمدون أكثر على الجهد العضلي في ممارساتهم المهنية.

بالانترنت، كما مكنت التكنولوجيا من تأسيس برامج تعلم إلكترونية كأحد أشكال التدريب الحديثة، و كل هذه التطورات الفنية ساهمت في خلق وظائف يستلزم القيام بها أفراد ذوي مهارات عالية وبالتالي فانه من المتوقع ان تختفي مع الوقت العديد من وظائف ذوي **الياقات الزرقاء***.

2-2-4- التحولات القطاعية وفي بنية القوى العاملة: يتمثل التحول القطاعي الرئيسي في انتقال الأعمال والوظائف من قطاعي الصناعة والزراعة إلى قطاعي الخدمات والاتصالات، إذ تحول الاقتصاد العالمي في العموم إلى اقتصاد يهيمن عليه قطاع الخدمات حيث أن أكثر من 60% من الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية تتمركز في الصناعة الخدمية، أما فيما يخص التحول في بنية القوى العاملة فيمكن رؤيته من خلال أبعاد مختلفة منها تزايد عدد النساء العاملات، وخير مثال على ذلك أن نسبتهن كانت تمثل42.1% من قوة العمل بقطاع الخدمات بالولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 1979 وأصبحت 47.8% خلال 2005، هذا بالاضافة الى أن حوالي ثلثي الأمهات المطلقات أو الأرامل أو اللائي لم يتزوجن ممثلات ضمن القوة العاملة وأن منهم 45% يعولن أطفال أعمارهم أقل من ثلاث سنوات، ولقد جعل هذا الوضع النساء العاملات أمام تحدي تحقيق التوازن بين مسؤوليات الأسرة من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى، كما دفع هذا الوضع كثير من أرباب الأعمال يلجؤون إلى أخذ المسائل الأسرية للعاملين في الحسبان من خلال الاستخدام الموسع لجداول العمل المرنة والاستعانة بمؤسسات رعاية الأطفال والمسنين إضافة إلى تبني برامج أكثر مرونة للانقطاع عن العمل. [1]

هذا وتشهد التغييرات في الأعراق تقدما ملحوظا حيث تزايدت نسبة العمالة الأسيوية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى نحو 18% من قوة العمل بعد ما كانت 13.5% سنة 1992، في حين تراجعت نسبة العمالة الاسبانية إلى 11% في سنة 2005 بعد ما كانت 18% في سنة 1992 بالإضافة إلى أن هناك زيادة ملحوظة في متوسط عمر القوة العاملة، فبعد أن كان حوالي 34.7 سنة في عام 1979 ارتفع إلى أكثر من 40 سنة عام 2005، وبناء عليه فان التباين المتزايد في تركيبة هيكل العمالة سوف يفرض المزيد من التحديات على إدارة الموارد البشرية، حيث سيطالب الموظفون برعاية صحية متميزة، كما يطالبون بمزيد من المساهمة في منح التقاعد، والحصول على العديد من المزايا والخدمات الأخرى. [2]

مما سبق ذكره نلاحظ بأن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات هائلة نظرا لما تعرفه بيئة الأعمال الراهنة من تحولات وتغيرات ذات أبعاد مختلفة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية...الخ)، خاصة وأن مستويات هذه التغيرات كانت كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، معقدة في تشابكاتها، ذات دلالات وانعكاسات متعددة على عمل الأفراد وأداء المؤسسات، ومما لا شك فيه أنه من الضروري أن تعيش وظيفة إدارة الموارد البشرية التغير المناسب، وذلك كي تتمكن إدارة المؤسسات من تحقيق التوافق مع التحديات والتغيرات الهيكلية والثقافية التي أصبحت تميز بيئتها الراهنة.

[1] – روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] – جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها

يتمثل المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة التي تسمح باستثمار كل قدراته، وذلك من خلال اعتباره شريكا لا أجيرا، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات في إعداد وتنفيذ سياسات وبرامج المؤسسة، وبالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

المطلب الأول: ماهية ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

1- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يتمثل دور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية وتحفيز الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر حيوية في كل المؤسسات،[1] مما يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

- " هي تلك الادارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، وتهدف الى تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، حيث تبرز الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الجوانب التالية: [2]

- تعتبر تطبيقات إدارة الموارد البشرية وسائل لربط نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة والتي تساهم في تحقيق الانتاجية والربحية.
- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين .
- تلعب إدارة الموارد البشرية دور حيوي في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق » .[3]

---

[1] – عبد الحكيم أحمد الخزامي " **إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات**" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003 ص18.

[2]-Caliskhan Estra.N, « **Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance** » Journal of Naval Science and Engineering, vol 6, No 2, 2010, p 102.

[3] – عمر وصفي عقيلي "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**" دار وائل، الأردن، 2005، ص71.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فاستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة،...الخ» .[1]

من التعاريف السابقة و غيرها يتبين لنا ما يلي:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي.
- تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى مجموعة الإستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم: [2]

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم للخطة الإستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج التي تضمن أن العاملين يمتلكون المهارات المطلوبة وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

في ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل التسيير الاستراتيجي، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية، [3] ووفقا لهذا الاتجاه فان إدارة الموارد البشرية تأخذ بعدا إستراتيجيا، حيث

[1] – أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "**إستراتيجية الموارد البشرية**" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ، ص35.

[2] – أحمد مصطفى " **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** " دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر 2000، ص 46.

[3]- R.Schuler & S. Jackson « **Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices** » Academy of management executive, 1987, p 219.

تعنى بصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري. [1]

تغطي إستراتيجية الموارد البشرية مجالات أخرى مثل ثقافة المؤسسة وإدارة التغيير وإدارة المنافسة على مستوى الأفراد وعلى مستوى فرق العمل، وهي بذلك تؤثر على كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتوفر لإستراتيجية المؤسسة الدعم الضروري للاستفادة من الموارد البشرية في إطار تحقيق الأهداف.

بشكل عام فان إستراتيجية الموارد البشرية ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، فهي تؤثر و تتأثر بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة وصولا إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ككل، والجدول رقم (2.1) يوضح الأبعاد الثلاثة للارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (2.1) الأبعاد الثلاثة للارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

	الأقطاب الغائية	أقطاب البيئة	أقطاب الإيديولوجية
مفهوم و طبيعة تسيير الموارد البشرية	-التركيز على الكفاءات. -إدماج إدارة الموارد البشرية ضمن مهام الإدارة العليا.	-التأكيد على البعد الخاص للسلوك الإنساني حسب سياق الأنشطة. -إعادة التأصيل للرشادة والواقعية والشرعية للأهداف	-التأكيد على الحوار والتشاور -ملاحظة ومراقبة إدارة الموارد البشرية بواسطة آليات التقييم . -تخطيط الموارد البشرية.
نمط تكامل إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية	-التأكيد على ضرورة الانسجام بين الإستراتيجية، الهيكلة، الثقافة، وأنظمة الإدارة.	-إدارة الموارد البشرية للتغيير	-الالتزام بإدارة الموارد البشرية والإستراتيجية عن طريق الخصائص المترابطة والحدود التي تفصل الواحدة عن الآخر.
رؤية التنظيم	-رؤية آلية للتنظيم	-رؤية سياسة للتنظيم	-رؤية شكلية للتنظيم

José Allouche et Géraldine Schmidt « **Les Outils De La Décision Stratégique, T2- Depuis 1980** » Editions la Découverte, paris, 1995, p 52.

لقد نجحت الكثير من المؤسسات في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرهما، وذلك سعيا منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.

[1]- Butler j,E, Ferris G.R & Napier N.K « **Strategy With Human Resource Management** » Cincinnati, South Western and Dyer, 1991, p 63.

يجب الاشارة أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا نحو المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20، وهذا بناءا على ثلاثة مجموعات كبرى من الملاحظات تتمثل فيما يلي: [1]

- **حجم وسرعة التغيرات البيئية**: حيث شهدت الفترة المذكورة تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي لم تكن بمعزل عن تأثير ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المؤسسة.
- **ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة**: حيث أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد وتغير البيئة باستمرار، وبالتالي ضرورة سعي المؤسسات المستمر إلى تنويع أساليب إدارتها، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو في إختيار البدائل الإستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد المادية و البشرية.
- **الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية**: بالنظر إلى المؤسسة من حيث أنها تنظيم اجتماعي، فان المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وإحداث التجديد وترقية الجودة بالمؤسسة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المؤسسات خاصة اليابانية في هذا المجال إرتبط إلى حد كبير بتطبيقات مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة للإبداع والمحفزة على الجودة وكفيلة بضمان تنافسية المؤسسات في بيئة ذات تغير سريع.

1-2- مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية: يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها:

1-2-1- مفهوم التحدي: تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المؤسسة، والتقدير الصحيح الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهم هذه التحديات هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به، رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح، و تزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق من خلال التخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

1-2-2- مفهوم الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح و أشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا أو القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، حيث تمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات و ظروف

[2]- Belanger l, At Al « **Gestion Strategique ET Operation Des Resources Humaines** » Chicotin Gaétan, Morin, 1999, p 125.

الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفاة إليها، ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة، والمختصة في التسويق، الإنتاج وغيرهما، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية إستراتيجية الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

1-2-3- مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة التي تعرفها حياته، حيث تختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاؤها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقتضي طبيعة كونها كائن حي أن تعتدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة. [1]

تعمل المؤسسات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب أخذ تلك العوامل بعين الاعتبار بصرف النظر عن مرحلة الحياة التي تكون فيها، فهي مطالبة بالتكيف حتى تضمن القدرة على البقاء والاستمرار.

1-2-4- مفهوم المحركات: يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها، ومن أهم هذه المحركات نجد محرك التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب حيث يرعى إعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم فقد تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء مراكز للتدريب خاصة بالمؤسسة، وهناك عناصر أخرى يمكن الاعتماد عليها كمحركات إستراتيجية ومنها نجد محرك السوق والمنافسة، حيث تستهدف الإدارة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمسائل الاستقطاب، الاختيار، التعين والتحفيز بمحركات الوقت التي تعبر على أثر قوى السوق (العرض والطلب) في تحديد وضع التوازن الذي يضمن للمؤسسة الاحتفاظ وتنمية مواردها البشرية في حدود القواعد و المتطلبات التي تتناسب مع ما هو متداول في سوق العمل. [2]

تلعب المحركات النابعة من المنافسة دورا مهما في توجيه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

1-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع

[1] – علي السلمي " **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** " مرجع سبق ذكره، ص80.

[2]- Abdelwahab Ait Razouk, **« Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, Recherche Theorique Et Empirique sur La Durabilite De La Relation Entre Strategie RH et Performance** » Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy2, 2007, p 121.

مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها، [1] وبشكل عام تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال القيام بعدد من الأدوار أهمها ما يلي:

➢ **المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير**: إن وفرة الكفاءات البشرية وصيانتها بما تحققه المؤسسة من نشاط إستراتيجي في تعاملها معها، سيتيح لها قدرة فائقة على استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة واستغلال الكم الهائل من المعلومات المتاحة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل تجد صعوبة في تشغيلها وتحليلها وتوظيفها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسيرها وإدارتها بعناية، وأن تكون جزءا أساسيا ومتكاملا مع عناصر الإدارة الإستراتيجية.[2]

إن حقل الموارد البشرية دائم التغير، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير و لكن أيضا توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال، ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن واقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

1-3-2-الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية: يعتبر الفحص البيئي متطلبا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية ...الخ.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة، ونوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.

1-3-3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، ولأن جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة كسب ميزات تنافسية، فإن بعض الأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض

[1] – حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] – سملالي يحضيه " **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** " أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية 2005، ص88.

الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنيه مظاهر الغضب لدى هؤلاء الأفراد.

1-3-4- كفاءة استغلال الموارد المتاحة: إن القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا و التي تتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، تستدعي تحديد نوعية وعدد الأشخاص المكلفين بتنفيذها، وهذه الخطوة من صلاحيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي يقع على عاتقها تلبية حاجات مدراء العمليات عن طريق تزويدهم بالموارد البشرية اللازمة، وبمقدار ما تكون القرارات ملحة التنفيذ، وواسعة الأهداف، بمقدار ما تكون الحاجة ماسة إلى مشاركة وتبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها، و منها على سبيل المثال، القرارات المتعلقة بدخول أسواق جديدة، أو اكتشاف ووضع منتجات جديدة في الأسواق، أو القرارات المرتبطة بتزويد المؤسسة بآلات ومعدات جديدة الصنع، مما يستدعي مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد التدريب والتكوين المناسبين للعاملين بما يضمن حسن استعمالهم لها.[1]

إن تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية على أساس أنها استثمارات يمكنها من التحكم في بقية الموارد، فالعنصر البشري بما يتوفر عليه من قدرات وكفاءات يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ذلك أن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة.

1-3-5- المساهمة في مواجهة التحديات: تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل،[2] أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية فإنها تؤدي إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المؤسسة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها، وذلك من خلال توظيف كل طاقاتها البشرية ذات القدرة على الإبداع والتكيف لتحقيق المعايشة البناءة و التفاعل الإيجابي مع هذه التحديات.

2- متطلبات وأنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل الإستراتيجي جزءا هاما في عملية الإدارة الإستراتيجية، وهو ما تدركه كل المؤسسات الناجحة، مما يعني ضرورة قيام مديري إدارة الموارد البشرية بتوفير كل عوامل النجاح، واتخاذ كل التدابير والإجراءات التي من شأنها توفير الجو المناسب للأفراد العاملين بالمؤسسة للتعبير على قدراتهم ومواهبهم الخلاقة، وبذل كل الجهود التي تسمح ببلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

---

[1] - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص47.

[2] - راوية حسن " **مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية** " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص96.

2-1- المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط والتكامل بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ومن أهم هذه المتطلبات:

2-1-1- متطلبات تنظيمية: نعني بالمتطلبات التنظيمية تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكلة تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال وأنشطة.

تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سببا جوهريا لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع، [1] ومن مظاهر التأثر بثقافة المؤسسة انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرق متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية.

2-1-2- متطلبات سلوكية: تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور والمنح و المزايا. [2]

يتعين على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تنمي لدى العاملين الشعور بالانتماء والرعاية و تشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر فرص تنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

2-1-3- المتطلبات الإدارية: تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري إحداث بعض التغيرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها ومن ذلك نذكر:

- تغير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث نزيد مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية (تصميم الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة) ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها.

[1] – حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2]- Abdelwahab Ait Razouk, op cit, p 183.

➢ تغيير طبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

➢ تغير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشتمل مفاهيم جديدة ومنها ما يلي:

– **مفهوم دور حياة المنتج**: وفقا لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية والتي تتزامن مع التحاق العناصر البشرية بالمؤسسة وبداية استيعابهم للمهارات الفنية والثقافة التنظيمية، ثم مرحلة النمو والتي يكون الفرد فيها قد اكتسب المهارات الملائمة للتعبير على طاقاته وقدراته وبالتالي المساهمة في تفعيل الأنشطة التي يمارسها، أما مرحلة النضج فهي تلك المرحلة التي يبلغ فيها عطاء الفرد أوجه، بحيث يستمر أداء العامل للنشاط عند مستوى معين من الأداء، أما المرحلة الأخيرة فتسمى مرحلة الانحدار وفيها يتراجع أداء العامل ويتدهور إما لأسباب تنظيمية أو لأسباب بيئية أو لأسباب ذاتية، حيث يسهل تصنيف الأفراد وفق لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

– **مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية**: يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة للتحليل الإستراتيجي، فالمؤسسة تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، حيث تشبه المصفوفة المستخدمة في تصنيف الموارد البشرية مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (**B.C.G**)، حيث يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنا بالأهداف المحددة للعمل، و يتفق هذا البعد مع تطبيق المؤسسات لمبدأ الإدارة بالأهداف، حيث تحدد الأهداف أولا، ثم يقيم الأداء وفقا لمدى تحقيق هذه الأهداف، أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من مهاراته في المستقبل، حيث ينشأ البعدين السابقين مصفوفة بأربعة خلايا هي الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): محفظة الموارد البشرية

الأداء المحتمل / الأداء الفعلي	منخفض	عال
منخفض	المجموعة الأولى	المجموعة الثالثة
عال	المجموعة الثانية	المجموعة الرابعة

المصدر: راوية حسن "**مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره، ص102.

على أساس المصفوفة السابقة تقسم الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة إلى أربعة مجموعات وفقا للاختلاف في خصائص أداء الأفراد الفعلي و المحتمل و تتمثل فيما يلي: [1]

[1] – راوية حسن "**مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره ص103.

- **أفراد ينتمون إلى المجموعة الأولى:** هم هؤلاء الأفراد الذين مردوديتهم الإنتاجية حدية جدا (ضعيفة) حيث أن أداءهم الفعلي ضعيف واحتمال نمو هذا الأداء في المستقبل منخفض، وهذا النوع من الأفراد يجب على المؤسسة التخلص منه لأنه يشكل عبء و تكلفة عليها.
- **أفراد المجموعة الثانية:** هم الأفراد الذين أداءهم الحالي متميز، لكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة إما نتيجة لعوامل تقنية أو فنية، وهذا النوع من الموارد تحتفظ به المؤسسة ما دام يحقق قيم مضافة، ولكن يكون لديها الاستعداد الدائم لإحلال بدائل لها متى تراجعت مردوديتهم.
- **أفراد المجموعة الثالثة:** تتميز هذه المجموعة بمستوى أداء فعلي ضعيف لكنهم يتوفرون على كل المؤشرات التي تدل على احتمال نمو أداءهم في المستقبل ليصبحوا متميزين، وهذا النوع من الموارد يستحق من المؤسسة العناية والاهتمام، وذلك باستخدام برامج التدريب والتنمية والتطوير المناسبة لتحفيز أفراد هذه المجموعة على إبراز إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة في أقرب فترة زمنية ممكنة.
- **أفراد المجموعة الرابعة:** يظهر أفراد هذه المجموعة ضمن موارد المؤسسة في صورة النجوم، فهم متميزون نظراً لارتفاع مستوى أدائهم الحالي وفي نفس الوقت لديهم كل المؤهلات التي تسمح لهم بتنمية هذا الأداء في المستقبل، و هذه المجموعة هي مركز اهتمام كل جهود إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فعلى أساسها تستطيع المؤسسة أن تحقق المكانة التنافسية المناسبة

2-2- أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية: تنعكس صورة المؤسسة و قدرتها التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية، و عليه تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمستوى نمو وتطور أعمال المؤسسة، وبمدى قدرتها على التأثير في بيئة أعمالها، حيث نستطيع أن نستعين بنماذج مختلفة لتصنيف إستراتيجيات الموارد البشرية و منها:

2-2-1- اعتمادا على مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال: تعد مصفوفة العمليات البشرية ونمو الأعمال مؤشرا عن وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالمؤسسة، حيث بناءا على مواصفات المؤسسة ومدى نمو الأعمال، ومدى مساندة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن تقسيم المؤسسات إلى أربعة فئات هي: المؤسسة الحارسة، المؤسسة المفكرة، المؤسسة المراجعة والمؤسسة المتطلعة، حيث يتطلب تحديد نوع المؤسسة القيام بتحليل مدى نمو الأعمال بالمؤسسة ثم تحديد مواصفات العملية البشرية، و من ثم القيام بمطابقة ذلك الوصف مع المصفوفة التي يعرضها الشكل أدناه.

الشكل رقم (5.1): مصفوفة نمو الأعمال – الموارد البشرية

		معدل تنمية الموارد البشرية	
		ضعيف	قوي
معدل نمو الأعمال	ضعيف	المؤسسة الحارسة	المؤسسة المراجعة (المدققة)
	قوي	المؤسسة المفكرة	المؤسسة المتطلعة

المصدر: أشوك شاندا، شلبا كوبرا مرجع سبق ذكره، ص103.

فيما يلي توضيح لأبعاد مختلف أنواع المؤسسات المشار إليها في المصفوفة أعلاه:

- **المؤسسة الحارسة**: تتسم المؤسسة الحارسة بالأفق الضيق فيما يتعلق بالأوجه الإنسانية وأيضا بضعف وانخفاض معدل نمو الأعمال، حيث تعمل دائما على حماية وضعها الحالي ولا تفكر في المستقبل، ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنها تتكون من بنية وظيفية وخط إنتاج ثابت وكثافة في رأس المال، وتكنولوجيا كثيفة العمل. [1]

تعد إستراتيجية إحلال الموارد البشرية أفضل نمط لإستراتيجيات الموارد البشرية لدى هذا النوع من المؤسسات، فهي تقوم بالتعيينات الجديدة بمعدل يفوق المعدل الطبيعي للتوظيف، ولديها دافعية كبيرة للتخلص من العمالة غير المرغوب فيها، وبشكل عام فالمؤسسة الحارسة لا تهتم بتنمية الموارد البشرية ولا تنظر إليها على أنها أصول يجب استثمارها.

- **المؤسسة المفكرة**: تتصف المؤسسة المفكرة بالبحث المستمر وراء المنتج الجديد وفرص السوق التي لها تجاوب مع اتجاهات البيئة الجديدة، حيث تتبنى التنويع في خطوط الإنتاج وتعدد التكنولوجيا، وهي كثيرة التفكير في المستقبل وتركز كثير على النتائج النهائية وبنسبة أقل على تنمية الموارد البشرية، لذلك فهي تفضل إستراتيجية الحصول على مواردها البشرية من سوق العمل خاصة الكفاءات المتميزة، مما يتطلب منها استخدام إستراتيجية استقطاب واختيار معقدة على جميع المستويات.
- **المؤسسة المراجعة أو (المدققة)**: تعمل هذه المؤسسة في مختلف أنواع العمليات ومجالات السوق، سواء كان ذلك السوق ثابتا أو متغيرا، وتراجع باستمرار عمليات الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويباشر المراجعون مجموعة متعددة من السلوكيات نتيجة لتنوع متطلبات السوق، ولذا تتسم المؤسسات في هذا النوع بخط إنتاج محدود و تكنولوجيا معتدلة التكاليف، ومزيج من الهياكل التنظيمية، وتكون النتائج النهائية لعمليات الموارد البشرية أقل كفاءة وفعالية، حيث تعتبر إستراتيجية تخصيص الأدوار للموارد البشرية أفضل الإستراتيجيات التي تعتمدها هذه المؤسسات، وهي بذلك تعمل على الموازنة بين إستراتيجيات التوظيف وإستراتيجية التنمية والتطوير، حيث تركز على هذه الأخيرة خاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال التي تعتبرها أساسية داخل المؤسسة.
- **المؤسسة المتطلعة**: تتسم المؤسسة المتطلعة بمعدل نمو مرتفع و تركيز كبير على عمليات الموارد البشرية، حيث تحاول أن توازن دائما بين متطلبات التنمية و التطوير البشري ومتطلبات نمو الأعمال، حيث تعمل دائما على حماية وضعها الحالي ولا تفكر في المستقبل. [2]

يمكن القيام ببعض السياسات التي تسمح للمؤسسات التي توجد في وضع المؤسسة الحارسة لتنتقل إلى وضعيات أفضل، حيث نميز بين وسيلتين أساسيتين: الأولى تعتمد على تحسين الإنتاجية والثانية تعتمد على ترسيخ القيم المضافة لدى العنصر البشري، حيث تتضمن الوسيلة الأولى تدعيم معدل نمو الأعمال وذلك بتنويع

[1] – أشوك شاندا، شلباكوبرا، مرجع سبق، ذكره ص102.

[2] – نفس المرجع السابق، ص103.

مجالات النشاط وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مفكرة، أما الوسيلة الثانية فتتضمن التركيز على التنمية البشرية عن طريق تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين مستويات المهارة لدى العاملين، وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مراجعة.

2-2-2- اعتمادا على التصنيف المهني للمؤسسات: يمكن فهم كثير من الاختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال متابعة طبيعة السياسات التي تنتهجها المؤسسات والتي تظهر في أشكال متعددة حسب التصنيف المهني الذي قدمه الباحثان **جيفري سوننفلد و موري بيبار** حيث صنفت المؤسسات إلى: النوادي، فرق كرة القدم، الأكاديميات والحصون، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6.1).

الشكل رقم (6.1): أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية اعتمادا على التصنيف المهني للمؤسسات

	الحصون	فرق الكرة
خارجي	➢ إستراتيجية الموارد البشرية: التخفيض ➢ الدخول: استقطاب سلبي ➢ التنمية: الاحتفاظ بالمواهب الأساسية ➢ الخروج: إستغناءات متكررة	➢ إستراتيجية الموارد البشرية: الاستقطاب ➢ الدخول: استقطاب على مستوى جميع المراحل المهنية ➢ التنمية: تدريب داخل مجال العمل ➢ الخروج:معدل دوران العمل عالي، و مسارات وظيفية عير تغير الشركات
مصدر العمالة		
	النوادي	**الأكاديميات**
داخلي	➢ إستراتيجية الموارد البشرية: الاحتفاظ بالموارد ➢ الدخول: في المرحلة المهنية الأولى ➢ التنمية: مسارات وظيفية بطيئة ➢ الخروج: معدل دوران منخفض	➢ إستراتيجية الموارد البشرية: التنمية ➢ الدخول: خلال المرحلة المهنية الأولى ➢ التنمية: تدريب مكثف خاصة للوظائف المتخصصة و مسارات وظيفية متطورة ومتسعة ➢ الخروج: معدل دوران منخفض

معايير تكليف ←

المساهمة الجماعية ← الفردية

→ المساهمة

Charles R. Greer « **Strategic Human Resource Management** » edition by Pearson Custom Publisting, Boston, U.S.A, 2003, P 247.

● **المؤسسة كفريق للكرة (إستراتيجية الاندفاع)**: تركز المؤسسات وفقا لهذا التصنيف على الابتكار والإبداع، كأن تركز على تقديم منتجات جديدة، وهي تعطي أهمية للجودة وللعمل الجماعي، ولها ميل كبير إلى تحمل المخاطرة، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، وكذا المبادرة وتحمل المخاطرة والحرص على تطوير الأفكار والمهارات.[1]

تلجأ هذه المؤسسات إلى الاستخدام السريع للمهارات الخارجية من خلال توظيف الكفاءات مقابل حوافز و مغريات، أما فيما يخص تقييم الأداء فهو مرتبط بالنتائج المحصلة، وهذا يعني أن التقييم والتعويضات رهن بالنتائج النهائية من خلال مشاركتهم في شتى مجالات الإبداع و التسويق وغيرهما، [2]ومن بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد وكالات الأنباء والإعلان،....الخ.

يتميز الأفراد هذه المؤسسات بمواهبهم العالية وبالتزامهم المنخفض للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات كفريق للكرة على سياسة شراء المواهب من سوق العمل، و بالتالي فهي لا تركز كثيرا على التدريب والتنمية، أما المسارات الوظيفية فغالبا ما تتضمن تحرك الأفراد بين المؤسسات سعيا لتحقيق مستويات أعلى من الأجور والمركز الوظيفي، وهذا يعني أن المنافسة بين المؤسسات ستكون قائمة على تحقيق التقدم في استقطاب المواهب، ومن الطبيعي أن تتميز المؤسسات في هذه المجموعة بمعدل دوران عمل مرتفع.

● **المؤسسة كنادي (إستراتيجية الدفاع)**: تركز سياسات الأفراد في هذا النوع من المؤسسات على التدريب والتنمية، فالأفراد يستفيدون من برامج تكوين هادفة تسمح لهم بتحقيق أهداف النمو داخل التنظيم من خلال الترقية الداخلية، وبناء على هذا يمكن توقع استمرار الأفراد مع المؤسسة لفترات زمنية طويلة، وهذا يعني انخفاض معدل دوران العمل، وعادة ما تفضل هذه المؤسسات صناعة مواردها البشرية بنفسها، لذلك تركز على التنمية والتطوير، [3] ومن بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات الطيران، البنوك.. الخ.

تتنافس المؤسسات وفقا لهذا التصنيف من خلال زيادة فعاليتها في الرقابة على التكاليف، الحفاظ على الجودة وتوفير خدمة للعملاء، حيث تتطلب هذه الإستراتيجيات عمال من ذوي الاهتمام بكمية الناتج، والميل إلى الاستقرار وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، ومثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحبذ الروتينية والتكرار في أداء نفس المهام والعمل بصفة منفردة.[4]

لا يتطلب التوظيف عند هذه المؤسسات سوى التركيز على الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لمراكز أو أعمال إعدادية، والاختيار بحد ذاته يهدف إلى استبعاد الأفراد الذين لا طاقة لديهم ولا قدرات لشغل الوظائف الإعدادية، أما التدريب والتطوير فيستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تركز على أسس التعلم وليس أسس

[1]- J X. Sonnenfeld & M.Pieper, « **Staffing policy as a typology of caser systems** » Academy of management review, New York, n 04, 1988, p 538.

[2] – حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص113.

[3] – راوية حسن "**مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره، ص177.

[4] – جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص116.

الإبداع، وبمقدار ما يتعلم الأفراد المهارات اللازمة بمقدار ما تستطع الإدارة تحديد أسس لتقييم الأداء والترقيات وسواها من النشاطات التي تؤثر على عمل الأفراد.

- **المؤسسة كأكاديمية (إستراتيجية التحليل)**: تركز المؤسسات وفقا لهذا التصنيف على الجمع بين متطلبات الشكلين السابقين، فهي تظهر من جهة على أنها تفضل الإبداع ومن جهة أخرى تظهر الرغبة في النمو البطيء على المدى الطويل.

إن هذا النوع من المؤسسات يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه المؤسسات بتغيير أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية بشكل متكرر لتحقيق الاستجابة لمتطلبات السوق، فهي تسعى إلى تنمية أسواق جديدة ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها المؤسسات كنوادي عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج.[1]

في هذه المجموعة ينصب التركيز بصفة أساسية على التنمية والتطوير مع إمكانية شراء بعض المواهب لشغل المراكز العليا و المناصب الحساسة، فهي تفضل صناعة مواردها البشرية، ومن بين المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات السيارات، شركات المنتجات الإلكترونية. الخ.

- **المؤسسة كحصن (إستراتيجية الإرتكاس)**: تتميز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق الموارد البشرية بغياب المضامين الإستراتيجية فهي تظهر كرادة للأفعال، [2] ومن أمثلة هذا النوع من المؤسسات نجد الفنادق، تجارة التجزئة....الخ.

المطلب الثاني: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية ومستويات ارتباطها بالإستراتيجية العامة.

يتطلب فهم حاجة المؤسسة لتبني المفاهيم الإستراتيجية في إدارة مواردها البشرية التعرض أولا لعملية تكوين هذه الإستراتيجية، مع توضيح مدى الترابط الذي يمكن أن ينشأ بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إلى جانب إبراز أهم انعكاسات الإستراتيجيات التنافسية على إدارة الموارد البشرية.

1- مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يمر تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل إعداد الإستراتيجية العامة لكن بخصائص و متطلبات تنسجم مع طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية.

1-1- بناء رؤية الموارد البشرية: تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديريها بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، شأنهم في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة التي تمثل الغاية الكلية بعيدة الأجل، والتي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، [3] وهذا يعني أن منطلق و قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص117.

[2] - راوية حسن، "**مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره، ص180.

[3]- Abdelwahab Ait Razouk, op cit, p 219.

رسالة المؤسسة، التي تلون جميع ممارسات و نشاطات الإدارات بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط العام لجميع الأعمال و عن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين.

تقتبس إدارة الموارد البشرية رؤيتها من رؤية المؤسسة، حيث تحدد نوع الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وما لا يجب أن تقوم به، وهي بذلك تحدد أهداف وأغراض وأنشطة الموارد البشرية وطريقة التعامل مع الأفراد في الأجل الطويل، وذلك من أجل بناء كفاءاتهم و التزامهم بما يضمن تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة في مجالات أعمالها.[1]

يعكس بيان رؤية الموارد البشرية نوع الأعمال التي تنتمي إليها وظيفة إدارة الموارد البشرية، كما يعكس أيضا وعلى نفس المستوى من الأهمية ما لا ينبغي أن تفعله إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فان رؤية الموارد البشرية تحدد طريقة المؤسسة لإدارة أفرادها في الأجل الطويل، وذلك من أجل بناء كفاءتهم والتزامهم بما يضمن الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة في مجال أعمالها.[2]

يقتضي بناء رؤية الموارد البشرية التحدث بشكل صريح عن رؤية المؤسسة و التي تعكس تصورها للمستقبل، مع ضرورة تفهم ومراعاة أهداف أصحاب المصالح داخل المؤسسة عامة، وداخل وظيفة الموارد البشرية خاصة، وبعد صياغة رؤية الموارد البشرية والتأكد من مضامينها الإستراتيجية من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التي تبدأ: بماذا ؟ ومتى ؟ ولماذا ؟ ومن ؟ وكيف ؟، يجب إقرارها لتصبح موجها لأنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية.

1-2- دراسة و تحليل البيئة المحيطة: تشكل بيئة الفرد والمؤسسة الأساس في ترابط عمليات الموارد البشرية حيث أن أنشطة الموارد البشرية لأي مؤسسة معقدة ومتنوعة في طبيعتها، وذلك لأن البشر في تغير مستمر، وعليه فإن المؤسسات التي تحلل وتشخص بيئة الموارد البشرية بشكل منظم ومستمر هي أكثر فاعلية من المؤسسات التي لا تقوم بهذه العملية.

تعتبر دراسة و تحليل البيئة المحيطة من الخطوات الهامة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية بكفاءة يتطلب ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد أثارها الايجابية والسلبية على سلوك الموارد البشرية وأدائهم، وكذا التعرف على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، [3] حيث تتكون دراسة وتحليل البيئة من شقين هما:

1-2-1- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية هي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى

[1] – أشوك شاندا، شلباكوبرا، مرجع سبق ذكره ص63.

[2] – محمد عبده حافظ " **إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر** " دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2011 ، ص 92 .

[3] – محمد سمير احمد " **الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية** " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، 2009 ، ص 35 .

معرفة فرص الاستثمار التي بالإمكان استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها، ومن بين أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية نجد:

- **العوامل الاقتصادية**: تؤثر العوامل الاقتصادية على نظام الحوافز ونظام الوظائف واتجاهات الأفراد وقيمهم المتعلقة بالعمل ...الخ.
- **العوامل الاجتماعية**: تؤثر هذه العوامل على ثقافة وسلوكيات العاملين وولائهم للمؤسسة ...الخ.
- **العوامل التكنولوجية**: تؤثر هذه العوامل على شكل قنوات الاتصال وطبيعة المهارات والكفاءات المطلوب توفيرها، بالإضافة إلى مستوى التعلم والتكوين الذي يجب إتاحته للعاملين.

1-2-2- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الداخلية أنها تقع بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها، حيث يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و الضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، ومن أهم مجالات التحليل الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد: [1]

- تحليل الموارد البشرية متضمنا الهيكل الفعلي لها من حيث الأعداد، المؤهلات، الخبرات ومستويات المهارة، وكذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
- تحليل نظم تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها.
- تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة وأسلوب إدراك التغيير، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المؤسسة، ومدى استعداد الأفراد للعمل الجماعي والتعاون.

تتضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية استثمار كل نقاط القوة الداخلية لحل المشكلات التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة في تفاعلها مع البيئة،[2] حيث تتطلب كل خاصية من خصائص البيئة إستراتيجيات محددة للموارد البشرية، لذلك فإن المؤسسة التي تسعى للنجاح لابد عليها أن تختبر درجة التوافق بين هذه الخصائص وإستراتيجيات الموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

[1] – علي السلمي مرجع سبق ذكره ص85.

[2]– Genevieve Lacono, op cit, P 43.

الجدول رقم (3.1): التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية

الخصائص البيئية	مخاطر منخفضة	مخاطر عالية
درجة عدم التأكد البيئي	تخطيط تفصيلي للموارد البشرية	تخطيط عام للموارد البشرية
درجة التغير البيئي	تركيز الاختيار من داخل المؤسسة	تركيز الاختيار من خارج المؤسسة
درجة التعقد البيئي	➢ برامج تدريب محددة ومرتبطة بالوظائف الحالية. ➢ أنظمة للحوافز ثابتة. ➢ التركيز على الأسلوب الرقابي في علاقة المدير بالعاملين. ➢ التركيز على المهارات الفنية في اختيار و تدريب العاملين.	➢ برامج تدريب متنوعة و شاملة. ➢ أنظمة الحوافز تابعة للأداء. ➢ التركيز على الإبداع والابتكار. ➢ التركيز على الإدارة الذاتية وفرق العمل. ➢ التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المؤسسة في الاختيار و التدريب.

المصدر: سهيلة محمد عباس "**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**" دار الوائل للنشر والتوزيع 2003 ص35.

يحتل تحليل البيئة أهمية عالية لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك للأسباب التالية:

➢ أنها تمنح مسئولي الموارد البشرية الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات الموارد البشرية والوقت الكافي لتخطيط الاستجابات الممكنة لهذه الفرص.

➢ أنها تساعد مسئولي الموارد البشرية على تطوير نظام إنذار مبكر لمنع المخاطر، وتساعد أيضا على وضع الإستراتيجية التي تحول المخاطر إلى جانب مصلحة المؤسسة.

➢ أنها تشكل أساسا لترتيب مصادر قوة المؤسسة في مواجهة المتغيرات البيئية.

➢ أنها تسمح بتبني أحدث تطورات الموارد البشرية سواء المحلية أو العالمية.

يتطلب البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضرورة تكيف وتغير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية تبعا لتغير خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ذلك أن عدم الاهتمام بعملية التحليل والتشخيص المنظم لبيئة الموارد البشرية سيؤدي إلى تزايد الضغوط والقيود التي تهدد واقع ومستقبل المؤسسة نظرا لأن أنشطة هذه الإدارة في غياب المعلومات الكافية على البيئة ستكون سلبية وغير فعالة.

1-3- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية: تقوم هذه الخطوة على التعرف على التوجهات الرئيسة التي تسعى إليها الإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية، وهي تتعلق بالقضايا الرئيسية ومنها قضايا التوظيف، التدريب، المكافآت..الخ، حيث يقع نطاق تحديد التوجهات الإستراتيجية ضمن اختصاص الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع فريق إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات الاستشارية.

إن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعد عملية تحديد أهداف الموارد البشرية عملية نشطة في تفاعلاتها وتعكس طبيعة النتائج التي تسعى إدارة

الموارد البشرية لتحقيقها، كما تشكل ترجمة لرؤية الموارد البشرية في شكل شروط محددة وقياسية، حيث ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. [1]

ينبغي أن نوضح هنا أن الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية هي جزء يتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يجب أن تصاغ بشكل كمي قابل للقياس والتقييم، حتى تكون مرشدا للعمل ومعيارا لمتابعة وتقييم مستوى تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية.

1-4-صياغة الإستراتيجية: يعد مجال صياغة الاستراتيجية أحد المجالات التي يمكن أن تلعب فيه الموارد البشرية الاستراتيجية دورا ملموسا، فمثلا يمكن لها أن تلعب دورا في ما يطلق عليه المخططون الاستراتيجيون اسم المسح البيئي والذي يمكن من خلاله تحليل مختلف الفرص و التهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المؤسسة، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أيضا أن توفر الذكاء التنافسي والذي قد يثبت جدواه عندما تقوم الشركات بصياغة خططها الاستراتيجية، حيث يتم تجميع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون من خلال التعرف على شكاوى العملاء أو معلومات تتعلق بإصدار قوانين جديدة مثل قانون العمل أو التأمين الاجتماعي.

إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني التعرف على مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والاختيارات التي تم الاستقرار عليها، ثم تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية، حيث توجد علاقة وثيقة بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، أي لا يمكن تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية دون التعرف على خطط التسويق والإنتاج و غيرهما، فالموارد البشرية تمثل الركن الأساس في تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث لا يمكن تنفيذ خطة التسويق دون توفر عدد من الكفاءات اللازمة للبحوث والبيع والتوزيع والترويج، كما لا يمكن تنفيذ خطة الانتاج دون توافر الموارد البشرية من مشرفين ومهندسين وفنيين ومهنيين وغيرهم من الكفاءات اللازمة لتحقيق خطط الانتاج وأهدافها، فعندما نلقي نظرة على جميع خطط العمل الإستراتيجية سنجد أن كل منها يتحدث عن احتياجات مختلفة من الموارد البشرية، و عليه فإن تصميم إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن يتجاوب مع كل هذه الاحتياجات من خلال وضع خطة للعمل الإستراتيجي تحقق التنسيق بين كل الأنشطة داخل المؤسسة.

1-5- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يعتبر تنفيذ الاستراتيجية هو جوهر الدور الذي تلعبه إستراتيجية الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال نجد أن إستراتيجية التنافس لدى مؤسسة Fedral Express تتمثل في تمييز منتجاتها، وذلك من خلال خدمة متميزة للعملاء وضمان التسليم في المواعيد المقررة، و نظرا لأن التكنولوجيا المتاحة لدى الشركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين أمثال مؤسسة DHL ومؤسسة UPS

[1] - فريد كورتل " **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية**" المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طرابلس، لبنان، من 15 الى17 ديسمبر 2012 .

فان مؤسسة Fedral Express اعتمدت على القوى البشرية كميزة تنافسية، ولاشك أن هذا التوجه قد فرض ضغوط على عمليات إدارة الموارد البشرية بالشركة، وعلى قدرتها على إيجاد قوة عمل أكثر التزاما وموجهة على أساس العملاء في نفس الوقت.[1]

حتى تتحقق المشاركة الكفؤة لادارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية، يجب أن تلتزم خطط تنفيذ الموارد البشرية بأوقات معينة ومحددة، حيث يمكن أن يتراوح الوقت من أسبوع إلى عدة أسابيع، وتكون هذه الخطط وثيقة الصلة ببعضها البعض، وتعتمد كل منها على الأخرى مما يعني أن يكون استكمال واحدة منها نقطة بداية بالنسبة للأخرى، ولأن وضع خطط تنفيذ الموارد البشرية يتم بناءا على أهداف الموارد البشرية فلا بد من تصور الأهداف ذاتها أيضا في إطار زمني محدد.[2]

من الطبيعي أن تتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية تخصيص لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة موارد مخطط لها، سواء كانت هذه الموارد من أجل النشاط نفسه، أو من أجل الوظائف الأخرى المتعلقة به، كما أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مستوى معين من المرونة يسمح لإدارة الموارد البشرية من الاستجابة للمتغيرات البيئية الفجائية قبل حدوثها حتى تتجنب أثارها.

1-6- متابعة تنفيذ وتقييم إستراتيجية الموارد البشرية: على الرغم من إمكانية ظهور إستراتيجيات الموارد البشرية وتطورها بسبب تأثرها بالأحداث، إلا أن هناك الكثير الذي يمكن قوله عن مستوى تبني المستوى النظامي لصياغتها، حيث يمكن أن يتخذ ذلك شكل المراجعة الاستراتيجية التي تقيم المتطلبات الاستراتيجية في ضوء تحليل العمل الحالي والمستقبلي وإحتياجات الأفراد. [3]

إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، فنجاح هذه الإستراتيجية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يترجم في خلق رضا و سعادة لدى الموارد البشرية، و تحقيق اندماجها في المؤسسة وولائها و التزامها، وقد سمى هذا المعيار بدائرة الاندماج والالتزام التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: العنصر البشري الذي لديه ولاء وإلتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه.

إن تقييم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية، وهذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ، وإنما هناك تغذية مرتدة تسمح بالتأكد من مدى جدية الصياغة، فقد تكون الإستراتيجية نفسها سيئة، ومن ثم من المفيد تقييم إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات نذكر منها:

- هل تم تعريف و صياغة إستراتيجية الموارد البشرية بوضوح ؟

[1] – جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] – سامح عبد المطلب عامر " **استراتيجيات ادارة الموارد البشرية** " دار الفكر، عمان، الأردن ، 2010، ص 123.

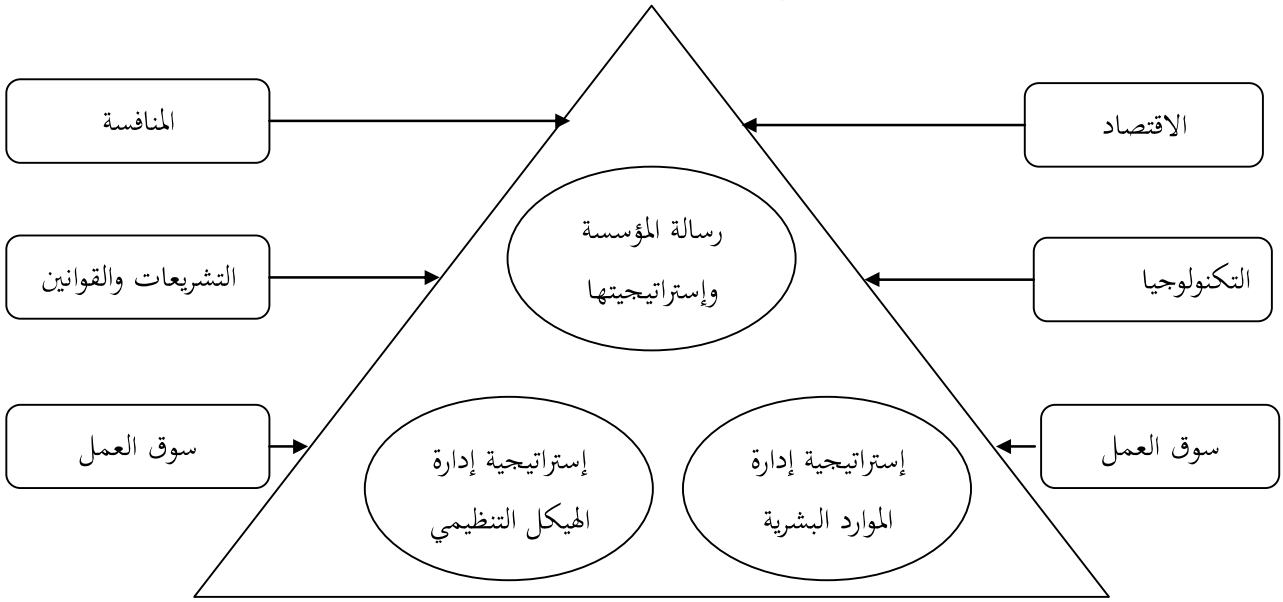
[3] – مايكل آرمسترونج " **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** " ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008، ص 96.

- هل يمكن أن تتفق إستراتيجية الموارد البشرية مع قوى البيئة ؟هل تتناغم مع الكفاءة ومع الموارد ؟
- هل بوسعها مخاطبة كل الأطراف صاحبة المصلحة في المؤسسة ؟

2- مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة: تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق والمالية..الخ، والتي يشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى تحت مظلة التكامل والتوافق معا.

2-1- التكامل الاستراتيجي بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة: يؤكد مفهوم التكامل الإستراتيجي على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتوافق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ككل، [1]والشكل التالي يوضح أبعاد تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (7.1): التكامل الإستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**" دار وائل للنشر والتوزيع 2005 ص7

من خلال الشكل يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع:

[1] – عمر وصفى عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص72.

- متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة.
- متطلبات إستراتيجية الوظائف واحتياجاتها من الكفاءات والمهارات البشرية.

يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين هما:

2-1-1- تكامل داخلي: يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي، [1]حيث أن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع غيرها من الإستراتيجيات يحقق للمؤسسة العديد من المنافع ومنها نذكر:

- استخدام نتائج التكامل الإستراتيجي كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وإنشاء مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، و التعرف على نقاط الضعف والقوة ومجالات الفرص والتهديدات، و تحديد البرامج والسياسات التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع أهدافها.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث...الخ.[2]

مما سبق نستنتج أن هناك ضرورة لوجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن نظام إدارة البشرية يؤثر في تصميم الإستراتيجية العامة وفي تطبيقها، ويتأثر في نفس الوقت بالتوجهات والمتطلبات الإستراتيجية التي تقتضيها رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فالتفاعل مستمر من الكل إلى الجزء، ومن الجزء إلى الكل ...الخ.

إن تحقيق التكامل الداخلي يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار "**العنصر البشري شريك في العمل**" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.
- مساعدة الإدارة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على توفيرها في الوقت المطلوب بالنوعيات والمواصفات المتميزة.
- مساعدة المديرين في تصميم نظام لتقييم الأداء و مشاركتهم في تحقيق قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم.
- مساعدة المديرين في تصميم برامج التوجيه، التحفيز والتدريب للموارد البشرية.

[1] - عمر وصفى عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] - راوية حسن "**إدارة الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره، ص346.

- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضا العملاء وسمعة المؤسسة مرتبط بكفاءة رضا مرؤوسيهم.

2-1-2- تكامل خارجي: يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشتمل على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية والتي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ولقد أطلق على هذا النوع من التكامل مصطلح التطابق الإستراتيجي.[1]

تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية ضمن إستراتيجيتها العامة على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- الموارد البشرية عنصرا متكاملا من عناصر العمل الأخرى.
- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفعلية.
- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة، ويساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي.

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورها الفعال في تحقيق التكامل المطلوب، يجب أولا تحقيق متطلبات نجاح إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في الخطوتين التاليتين: [2]

الخطوة الأولى: تحديد مشاكل الأفراد: تستدعي هذه الخطوة من مدراء الموارد البشرية أن يتهيئوا عدة و عدداً لهدم الفجوات الحاصلة بين سلوك و إمكانيات الأفراد الحالية، و بين تلك القدرات التي يمكن أن تطلبها المؤسسات مستقبلا، ومن بين الأسئلة التي تواجه هؤلاء المدراء نجد:

- هل يرى الأفراد مهنتهم تلتقي مع توجهات إستراتيجية العمل المطروحة من قبل المؤسسة ؟
- هل أن مهاراتهم أو قدراتهم تدعم و تفي بحاجات المؤسسة العملية منها والتقنية؟

الخطوة الثانية: وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشاكل: تقضي هذه الخطوة وضع الأسس الكفيلة بالإطاحة بالفجوات المذكورة أعلاه، وهذا يستلزم حرص المؤسسات على إمتلاك إخلاص الأفراد وعاطفتهم ووضع الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي تشدد على أن يعطى الأفراد نفس القيمة والعناية التي تعطيها المؤسسات لمواردها الأخرى.

يستدعي البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تحقيق مستوى جديد من التكامل و التعاون بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و باقي الأنشطة داخل التنظيم، وهذا يقتضي من مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون شريكا كاملا لمدير العمليات وغيره من المدراء في وضع الإستراتيجيات القادرة على مساعدة المؤسسة على مواجهة

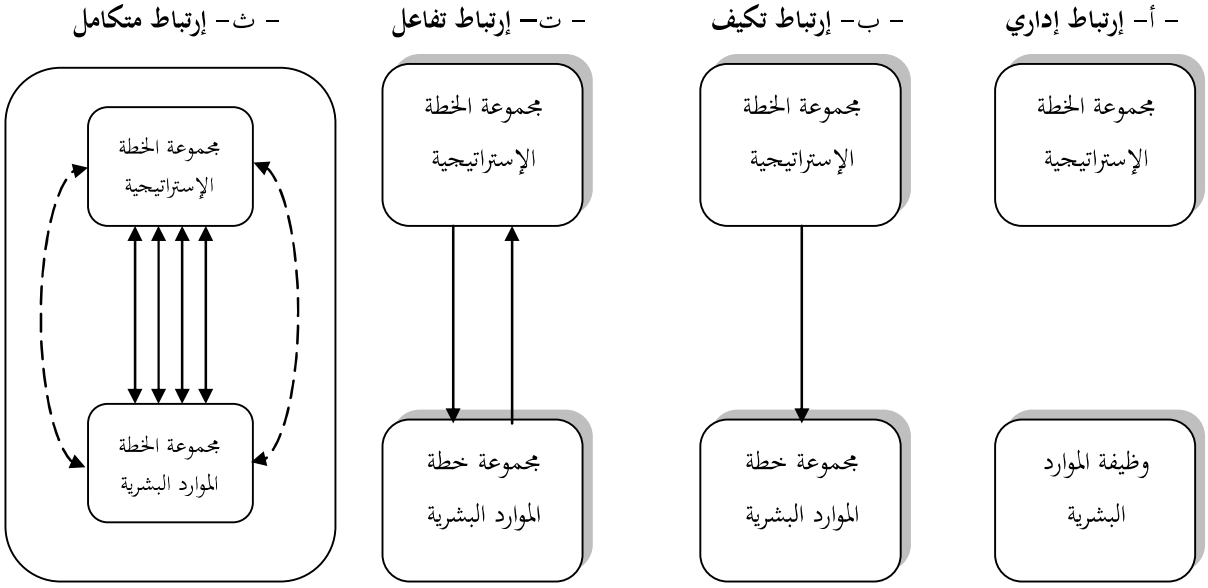
[1] – عمر وصفى عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص74.

[2] – حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص48.

تحديات بيئة أعمالها، وفي هذا السياق يطلب من المؤسسات أن تخلق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، ذات صلة وثيقة باستراتيجيتين معروفتين هما: إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية التغيير، لأن وجود الإستراتيجيات الثلاثة يعزز من دور وفعالية المؤسسات بما يضمن تحقيق أهدافهم.

2-2- أشكال الارتباط بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية: عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، و هو ما يعني أن وظيفة ادارة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل لكن بمداخل مختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تعطيه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية و الشكل رقم (8.1) يوضح أبعاد هذه المداخل.

الشكل رقم (8.1): مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: حسين يرقي " **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك**" أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 69.

من خلال الشكل رقم (8.1) نلاحظ أن مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تأخذ أبعاد مختلفة تتمثل فيما يلي:

2-2-1- الارتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد

أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.[1]

2-2-2-ارتباط تكيف: في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسئولة عن إدارة الموارد البشرية،[2] فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة، فإن المدخل ألتكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد في الشكل (8.1) لأنها من المتوقع أن تحدث التكيف المطلوب لإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

يرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس رغم محدوديته دورا إستراتيجيا لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، وأن أهم ما يمكن ملاحظته على هذا النوع من الترابط أنه بالرغم من أنه يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بفاعلية المطلوبة نتيجة لذلك.

2-2-3-ارتباط تفاعل: ينظر من خلال هذا الارتباط إلى إدارة الموارد البشرية من حيث أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن هذا النموذج اشتق بوكسل (Boxall) فكرته عام 1996 المعروفة بالمؤسسة المستندة الى الموارد.[3]

يساعد المدخل التفاعلي إدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقتراح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضا على فلسفة إدارة المؤسسة، ويسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية: [4]

- **المرحلة الأولى**: فيها يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئول الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.
- **المرحلة الثانية**: فيها يدرس ويحلل مسئولوا الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

[1] - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "**إدارة الموارد البشرية– مدخل إستراتيجي**" دار حامد نعمان، الأردن، 2000، ص157.

[2] – جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص100.

[3] – سعد العنزي، مؤيد الساعدي " **فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية**" مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص8.

[4] – راوية حسن "**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره ص115.

• **المرحلة الثالثة:** بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية، وفي إطار هذا المدخل فإن الصلة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المؤسسة يكون أقوى وأكبر من مجرد التأثر بمتطلبات الإستراتيجية.

2-2-4- ارتباط متكامل: يشير الجزء (ث) من الشكل رقم (8.1) إلى هذا المدخل الذي يعكس عملية الارتباط المتعدد الاتجاهات، حيث تشير الخطوط المتقطعة إلى روابط في عملية الاتصال والتي تظهر خارج نطاق متطلبات الاتصال الرسمي لتشمل الاتصال غير الرسمي، والذي له تأثير ذو دلالة على الإستراتيجية، وبالتالي فان هذا المستوى من الارتباط هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل الجزئي أو المرحلي، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا، وبدلا من تكرار تبادل المعلومات فإن المؤسسات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد و تنفيذ الإستراتيجية.

يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتمم بنجاح عملية التكامل الأفقي أولا والذي ينطوي على ربط كل المجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، و بمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، حيث ينطوي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي. [1]

في ظل المدخل المتكامل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار إستراتيجي محدد وهذا سعيا إلى تحقيق اختيار إستراتيجي فعال، وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة إلا أن المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتعمل على تضمينها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر احتمالا لوضع اختيارات إستراتيجية ناجعة.

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الترابط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع، ولكن في ظل المنافسة الحادة و عصر العولمة والتغيرات المستمرة، أصبحت المؤسسات تولي أهمية للمورد البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فانه من المتوقع أن يزداد نحو تدعيم شكل الارتباط المتكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الإستراتيجية.

3- انعكاس الإستراتيجيات التنافسية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تطالب المؤسسات بتكيف إستراتيجياتها التنافسية وفق ما يتحقق لديها من نتائج للتحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، حيث تستطيع

[1] – خالد عبد الرحيم مطر الهيتي مرجع سبق ذكره ص158.

المؤسسات أن تتخذ أحد الأبعاد الإستراتيجية الثلاث التالية: النمو أو الاستقرار أو الانكماش، ولكل نوع انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

3-1- انعكاسات إستراتيجية النمو على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن الانعكاسات التي ترافق النمو عادة ما تكون إيجابية بنمطها، فإستراتيجية النمو الداخلي ينتج عليها توسع في أنشطة المؤسسة، مما يعني ظهور فرص واعدة للاستقطاب والاختيار أمام إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية دخول إدارة الموارد البشرية في عمليات مستمرة للاستقطاب و النقل و الترقية.

إن أثار إستراتيجية تنمية السوق أو إستراتيجية تنمية المنتج تنعكس على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تطالب هذه الإستراتيجيات بتعديل خصائص ومهارات القوى العاملة وذلك بتبني سياسة توظيف، تدريب ومكافأة تنسجم و تدعم وضع المؤسسة الجديد، [1] فالتوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري، علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، حيث يستمد التوجه بالسلوك من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج أو القطاع السوقي المستهدف، أما التوجه بالنتائج فيستمد من الحاجة إلى التركيز على تحقيق أهداف النمو و التوسع، أما أنظمة المكافأة فسوف تميل إلى التركيز على التحفيز لتحقيق أهداف النمو، وذلك بالربط بين نظام الحوافز ومعدل النمو المحقق، أما نظام التدريب فيركز على بناء المهارات الداخلية وفق متطلبات تحقيق النمو، فإذا كان النمو متوقف على تنويع الأسواق فإن مهمة برنامج التدريب ستتركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، و تنمية روح حب السفر، والعمل خارج المحيط العائلي، أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار والإبداع فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية والتكنولوجية، [2] أما إذا كانت إستراتيجية النمو تعتمد على النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة (الاندماج) أو الامتلاك (الاكتساب) فإن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات جمة تتعلق أساسا بالمخاوف التي يعيشها قسم كبير من الموارد البشرية إلى جانب تعدد الثقافات و الأهداف.

تشير دراسة صادرة بمجلة **بيزنس ويك** الأمريكية بأن الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها شهدت ما بين 1986- 1990 حركة واسعة من الاندماج والاكتساب بين المؤسسات بلغت معدل 4000 حالة سنويا لكن الملاحظ أن 30% من هذه الحالات فشلت كليا، و 50% منها لم يكتب لها النجاح المطلوب، و في هذا المجال يشير عدد من الباحثين إلى أن أهم الأسباب التي أنتجت هذه الحالات يتمثل في فشل سياسة التعاطي مع مشاكل الموارد البشرية في هذه المؤسسات. [3]

[1]- Abdelwahab Ait Razouk, op cit, p 267.

[2] – جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص121.

[3] – حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص106.

تواجه الموارد البشرية العاملة في المؤسسة التي قررت الاندماج، صعوبات ومشاكل تتلخص أهمها في صعوبة تقبل الوضع الجديد و خوفها من الانعكاسات السلبية التي تصاحب مثل هذا الإجراء الإستراتيجي، حيث يتخذ القلق والخوف الذي يراود العنصر البشري في المؤسسات التي تقبل على النمو الخارجي أشكال يمكن التعبير عليها في شكل إستفهامات نذكر منها: [1]

- هل ننتهي؟ إلى أين نذهب ؟ ما هو مستقبلنا ؟ ما مصير وظيفتنا ؟ من يشغلها ؟ ما مصير العمر الذي أفنيناه في المؤسسة ؟ ومن المسئول على ضياع مستقبلنا المهني ؟
- هل ننسجم مع الثقافة الجديدة إذا بقينا ؟ وهل يوجد في التنظيم الجديد أفراد يعملون و يؤمنون بالعمل كما نعمل ونؤمن نحن ؟
- هل إذا بقينا ستثمن قدراتنا ومواهبنا ؟ ما مصير رواتبنا وحوافزنا في حال بقائنا ؟

يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تتحمل مسئولية التعاطي مع هذه الهواجس وأن تعمل على تبديد هذه المخاوف التي يعاني منها العمال حتى تتلافى انهيار حماسهم ورغبتهم في العمل، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تجنيد الطاقات ووضع الإمكانيات التي تكفل تخطي الأفراد للمرحلة الانتقالية، بحيث ينتقلون بأمان إلى المؤسسة الجديدة.

3-2- انعكاسات إستراتيجية الاستقرار على إستراتيجية الموارد البشرية: تستعين المؤسسات بإستراتيجية الاستقرار إذا كانت قد حققت معظم أهدافها، وتبين لها أن هذه الإستراتيجية ستقودها تدريجيا إلى تحقيق النمو المطلوب في الأجل الطويل.

تعني إستراتيجية الاستقرار لدى إدارة الموارد البشرية ضرورة العمل على الاحتفاظ بالمكونات البشرية الحالية للمؤسسة والعمل على صقلها وتنميتها وتطويرها حتى تستطيع تنمية الولاء لديها للمؤسسة وتحسن أدائها لوظائفها، مع نقل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ليصبح مجسداً في حياة هذه الموارد.

إن إستراتيجية الاستقرار تتطلب من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية بالتنظيم، وهو ما يتطلب اعتماد البرامج التي تقوى لدى العاملين الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة، ومن ذلك فتح مجالات للترقية الداخلية خاصة أمام الموارد المتميزة حتى لا تستقطب من الخارج، وتكوين سياسة للحوافز والمكافآت تركز على تنمية الولاء والانتماء، أما أنظمة الأداء فيجب أن تكون موجهة بالسلوك، حيث أن البيئة تتسم غالبا بالاستقرار وأن السلوك الفعال المطلوب تحقيقه يكون معروفا من خلال التجارب السابقة.[2]

تؤكد أغلب الدراسات الميدانية على أن العاملين يفضلون هذا النوع من الاستراتيجيات لأنها تحقق لدى كثير منهم أهدافهم الخاصة والمتمثلة أساسا في الاستقرار والأمن الوظيفي، لذلك نجدهم داعمين لهذا التوجه ويفضلونه على غيره من التوجهات الإستراتيجية.

[1] - نفس المرجع السابق، ص107.

[2] - جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سبق ذكره ص120.

3-3- انعكاسات إستراتيجية الانكماش على إستراتيجية الموارد البشرية: تتطلب إستراتيجية الانكماش تصغير الحجم والذي يعني خفض التكاليف أو الموجودات، وأيا كان الشكل فإنه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية، وهنا تشتد الحاجة إلى تدخل إدارة الموارد البشرية لمواجهة الإستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الأفراد وتحرمهم من وظائفهم.

يؤدي تصغير الحجم إلى بروز مجموعة من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية ومنها أنها ستكون مطالبة بتقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، ويصاحب هذا الإجراء ظهور تحدي آخر يكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح ونجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم بالمؤسسة، فالقلق نتيجة ترك الزملاء واحتمالات التعرض المستقبلي لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا و زعزعة الولاء للتنظيم، وهو ما قد يؤثر في مستويات الأداء، لذلك يجب على الإدارة تشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.

إن إدارة الموارد البشرية التي تسعى جاهدة إلى وضع الإستراتيجية البشرية التي تكفل استمرارية توظيف الموارد البشرية المتميزة والكفؤة هي الإدارة الناجحة، لذلك يجب أن لا تتأثر إدارة الموارد البشرية بالوضعية الحالية وتجعل من نشاطها متوجه فقط نحو سياسة التسريح، ذلك أنه توجد بدائل وخيارات أخرى يمكن اعتمادها لمواجهة هذه الوضعية ومنها نذكر: [1]

- تقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام و توسيع قواعد مرونة العمل، حيث يعني التقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام إتباع عقود عمل جماعية تراجع فيها سياسة المكافآت، أما توسيع قواعد مرونة العمل فيعني تخفيض ساعات العمل وإعادة توزيع خزان الساعات الفائضة على الموارد البشرية التي تم حذف أعمالهم من المؤسسة.
- إعادة هيكلة التوظيف بهدف تفعيل العمل وتخفيض تكاليف التوظيف والاستخدام ذات الأجل الطويل، ويكون ذلك بتشجيع الموارد الهرمة على التقاعد المبكر أو إشراك الموارد البشرية في أكثر من وظيفة، ونستشهد هنا بما فعلته مؤسسة **لنكولن إلكتريك** لمواجهة الركود الاقتصادي في بداية الثمانينات إذ اشتركت مواردها البشرية المنتجة للقضبان والمحركات الكهربائية في عمليات بيع هذه المنتجات.

على الرغم من التحديات السابقة فإن إتباع إستراتيجية الانكماش قد يتولد عنه فرص جيدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة ذلك أن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية، ومن ثم يمهد الطريق لوجود أفكار طازجة ودماء جديدة ، وهو ما يعني أن تحقيق الفعالية في برامج تقليص العمالة قد يساعد في إعادة الانتعاش و تحقيق التماسك الداخلي.

3-4- العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية: توجد علاقة وثيقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات هذه الأيام على إحدى الإستراتيجيتين

[1] - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص110.

لأعمالها وهما: إستراتيجية قيادة التكلفة التي نجدها عند كثير من المؤسسات ومنها مؤسسة Wal-Mart و هي إستراتيجية تسمح بتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل أسعار السلع والخدمات ورفع جودتها، وإستراتيجية التميز التي نجدها عند كثير من الشركات ومنها مؤسسة Microsoft وهي إستراتيجية أكثر ملائمة لبيئات العمل الديناميكية التي تتميز بسرعة التغير وتتطلب إيجاد منتجات وأسواق جديدة بشكل دائم. [1]

تفرض إستراتيجية قيادة التكلفة على المؤسسة تدريب العاملين لديها بما يلاءم التخصصات التي تحتاجها، كم تتطلب تخطيط أفقي واسع للموارد البشرية وذلك لصعوبة تأمين الكفاءات المطلوبة من المصادر الداخلية، أما إستراتيجية التميز فتعد أكثر سرعة في الاستجابة للمتطلبات الجديدة لبيئة العمل مما يجعل الحدود الزمنية لعملية تخطيط الموارد البشرية أقصر من تلك السائدة في المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية قيادة التكلفة.

يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ملائمة إستراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف وخطط أعمال المؤسسة لذلك يجب أن يتواءم الاستقطاب مع التخطيط الاستراتيجي ومن الأمثلة التي تبين أهمية ذلك نجد مؤسسة Walgreen التي تدير سلسلة من مخازن الأدوية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان من الممكن أن يجبر النقص الحاد في أعداد الصيادلة المؤهلين المؤسسة على مراجعة خطط التوسع المستقبلي للمخازن الحالية و خطط إنشاء مخازن جديدة، غير أن الاستقطاب الفعال وبعد نظر إدارة الموارد البشرية جنبا المؤسسة مثل ذلك الخطر، وجعلا تنفيذ خطط التوسع الاستراتيجي تأخذ مسارها الطبيعي. [2]

تمثل التكلفة مسألة هامة فيما يتعلق بالمسائل الوظيفية، حيث يهتم بعض أرباب الأعمال بتكلفة التوظيف لكل عامل، لكن إذا كانت إستراتيجية الموارد البشرية تركز على الجودة فان على المؤسسة أن تسعى إلى توفير أفراد لشغل الشواغر الوظيفية في المؤسسة، إذ يتضمن العمل على اكتشاف المواهب قبل الحاجة إليها والاستفادة من حالات توفر ذوي الكفاءات بغزارة، وربما تطوير قدرات فائقة للاستقطاب عبر شبكة الانترنت، و حتى في الفترات التي تقل خلالها حاجة المؤسسة إلى العاملين الجدد فان النظرة الإستراتيجية تقتضي إبقاء التواصل قائما مع مصادر العمالة الخارجية إضافة إلى تطوير القنوات الداخلية لها.

[1] – Robert Mathis & John Jackson **« Human Resource Management »** Edition South Weston , England, 2006, p51.

[2] – محمود فتوح " **إدارة الموارد البشرية** " شعاع للنشر و العلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2009، ص 263.

المبحث الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء إستراتيجية العامة للمؤسسة يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي ظل معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، اختيار، تدريب وتحفيز وغيرها من الممارسات.

المطلب الأول: إستراتيجيات توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الوظائف التي تتولى مسؤولية توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجة الاستخدام داخل مختلف الأقسام الوظيفية بالمؤسسة حاليا ومستقبليا، حيث تتمثل الوظائف التي تتولى تحقيق هذه المهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتوظيف، حيث تشترك جميعها في انجاز أحد أهم الأهداف الإستراتيجية والمتمثل في ضمان تدفق المورد البشري في اتجاه مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بالكمية والمهارة المطلوبتين.

1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الإنتاج، التسويق وغيرهما من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى يعتبر متطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة، والمؤكد أن تخطيط الموارد البشرية يستمد أهمية إستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسع أو إدماج تكنولوجيات جديدة، حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: من بين التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نجد:

- " هو عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين، والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة".[1]

- " هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي".[2]

من التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف القدرات والخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام

[1] – حمداوي وسيلة " **إدارة الموارد البشرية** " مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004، ص 67

[2] - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 229

المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوة، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هذه الفجوة.

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، ومن هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، سياسة العمل، التشريعات والقوانين، المنافسة، التكنولوجيا..الخ، وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد لعدم ثبات واستقرار هذه المتغيرات، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في ترقية الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على تدعيم التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية.

1-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الإدارة العليا التفكير المستقبلي مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الاستراتيجي، وعليه فان التخطيط الاستراتيجي هو الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.[1]

ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية و الخارجية، ومن بين أهم العناصر التي يمكن أن نظهر من خلالها هذه الأهمية نذكر ما يلي:

- **أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين، كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدى بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية وفقدت القرارات فعاليتها.
- **أداة لمراجعة التغيير والتكيف معه:** تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، تعقد الأسواق والتكنولوجيا..الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات الفنية والمهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.[2]

[1] -Wills .T, le louru .JY, Guerin.G: «**planification stratégique des ressources humaines** », presse universitaires de Montréal , 1991, p 125.

[2] - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 185

➢ **أداة للتنبؤ**: يسمح التخطيط الموارد البشرية بكشف احتياجات المؤسسة الفجائية وعلى التعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.[1]

➢ **هو نظام للمعلومات**: يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

➢ **أداة لتحقيق الفاعلية والكفاية الإنتاجية**: يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بنجاح وفاعليه، ومثابرتها على تحقيق أهداف الإدارة.[2]

➢ **أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد**: تكمن مهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض.

1-3- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يمر بناء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها.

1-3-1- مرحلة التنبؤ باتجاهات التغيرات البيئية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعا، حيث تنقسم هذه المتغيرات إلى:

- متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلي.
- متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانيات الموارد البشرية) التي ستكون متاحة في المؤسسة مستقبلا.

يشير القسم الأول إلى المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وعلى رأس هذه المتغيرات نجد المتغير الاقتصادي، المتغير القانوني ومتغير المنافسة، أما القسم الثاني فيشير إلى مختلف العوامل المؤثرة في قوة العمل من حيث التنظيم والتشريع وكذلك المهارات، ومن أهم متغيراته نجد التكنولوجيا، القوانين، المبادئ، التنظيم، سياسة الترفيه، سياسة التقاعد....الخ.

1-3-2- مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي: [3]

➢ ما هو عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا ؟

➢ ما هي مواصفاتهم ومؤهلاتهم ؟

---

[1] – حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ص 68

[2] – حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص 129

[3] – مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 64

- ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة ؟

تبنى عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب انجازه، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة، حيث تتم هذه العملية من خلال ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى: حصر عدد و نوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلا.

الخطوة الثانية: تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا.

الخطوة الثالثة: ينتج عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات متعلقة بمتطلبات انجاز الإستراتيجية من العمالة مع تقيم الموجود منها في المؤسسة، وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لانجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل) نحصل على إحدى النتائج التالية: [1]

- حالة العجز في الموارد، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.
- حالة الفائض في الموارد، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح
- الحالة المثلى، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

يتمثل الهدف النهائي لخطة الموارد البشرية في تمكين المدراء من تحقيق المطابقة بين الطلب على القوى العاملة و المتوفرة منها، الأمر الذي ستحدد على أساسه إستراتيجية المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية، فإذا كان مستوى المهارات الضرورية المطلوبة غير متوافر لدى قوى العمل الحالية، يمكن للمؤسسة عندها إما تدريب العاملين الحاليين على مهارات جديدة أو استقطاب أفراد جدد من خارجها، أما إذا اكتشفت أعمال التخطيط أن المؤسسة توظف أعداد من العاملين تزيد عن حاجتها أي أن هناك فائضا في الموارد البشرية عندها يتم استخدام طرق معالجة ذلك الفائض. [2]

1-3-3- إستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية: تختلف طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع نتائج التخطيط باختلاف طبيعة هذه النتائج، هل تعبر عن العجز أم الفائض أم التوازن؟

- **التخطيط لمعالجة العجز(النقص)**: يشمل على عدة حلول يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها ومنها نذكر:
  - **إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي**: وتتمثل أساسا في: [3].
    - توظيف موارد بشرية جديدة دائمة أو مؤقتة.
    - تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام.

[1] – سملالي يحضية ، مرجع سبق ذكره، ص 101

[2] - روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص78.

[3] – زيد منير عبوي " **التخطيط و التطوير الاداري**" دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص51.

- استخدام تكنولوجيا حديثة، تسمح بإحلال الآلات محل العمل.

- **إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي**: وتتمثل أساسا في:
  - العمل الإضافي، أو إطالة سن التقاعد.
  - إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية.

➢ **التخطيط لمعالجة الفائض**: تشتمل على عدة إستراتيجيات يمكن استخدام إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة ومنها: [1] التسريح المؤقت أو الدائم، التنزيل في الرتبة، النقل، التشجيع على طلب التقاعد المبكر، تخفيض التعويضات المالية.

➢ **التخطيط لمعالجة التوازن**: للمحافظة على هذا التوازن ينصح إتباع التوصيات التالية: [2].

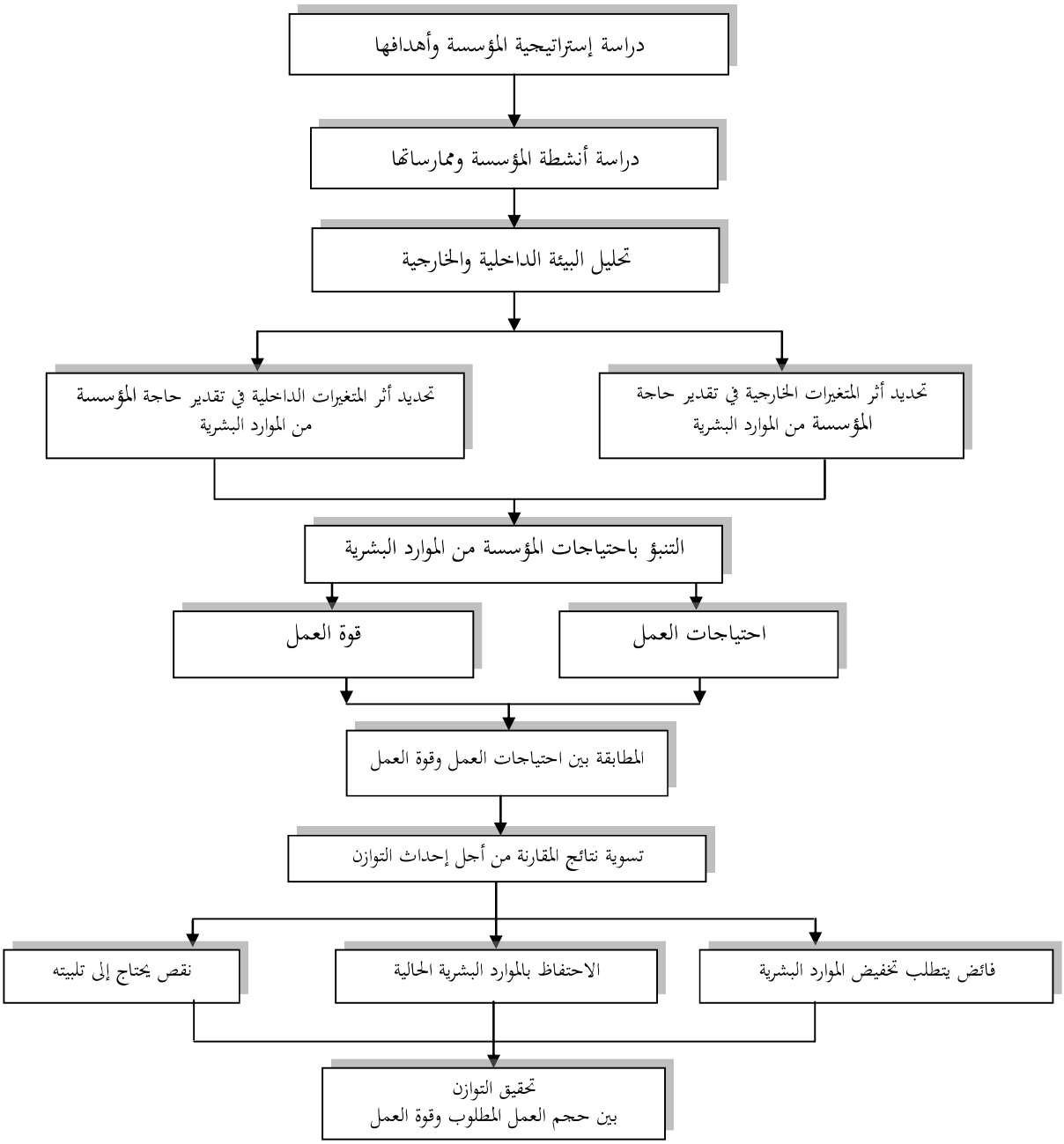
- تفعيل و تنويع الحوافز لمنع تسرب الموارد الحالية .
- تدريب و تعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها.
- تعويض الموارد ذات الكفاءة المحدودة بموارد عالية الكفاءة.

1-3-4- وضع خطة الموارد البشرية الإستراتيجية: يتمثل الهدف النهائي لخطة الموارد البشرية في تمكين المدراء من تحقيق المطابقة بين الطلب على القوى العاملة والمتوفرة منها، الأمر الذي ستتحدد على أساسه إستراتيجية المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية، و هذا ما يلخصه الشكل رقم (9.1).

[1] - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ص 221.

[2] – عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره، ص256.

شكل رقم: (9.1): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها.



المصدر: عمرو صفى عقيلي مرجع سبق ذكره ص 231

من الشكل نستنتج أن خطة الموارد البشرية هي عبارة عن جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلا، وبعد اكتمال الخطة تقوم الإدارة بنقلها إلى

حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها.

2 – إستراتجية التوظيف: يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري، وبمجرد التعرف عليها فان إدارة الموارد البشرية تدخل في عمليات إستراتيجية مترابطة لإشباع حاجة المؤسسة من العمالة المطلوبة بالكم والمهارة المناسبتين، وتتمثل هذه العمليات في إستراتيجية التوظيف والتي تتضمن الاستراتيجيات الفرعية التالية : الاستقطاب، الاختيار، ثم التعين.

2–1– إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية: يعد الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وفي قدرتها على بلوغ أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة سيؤثر إيجابا في مستقبل المؤسسة، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة المرغوبة.

يشير الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، من خلال خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية وتحفيزها ودعوتها للتقدم لطلب التوظيف، وهي عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا حتى تتحقق الغاية منها: [1]

- **الاتجاه الأول**: هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المؤسسة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات التي تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظف.
- **الاتجاه الثاني**: هو أن يحدث القناعة و الرغبة لدى الموارد البشرية المستعدة للعمل لدى المؤسسة.

من خلال عملية الاستقطاب تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المتقدمين المحتملين لطلب العمل بالمعلومات الكافية حول المؤسسة وحول سياساتها وأنشطتها، وطبيعة الوظائف المطلوب التشغيل فيها والمؤهلات الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها، وذلك للحيلولة دون تقدم من لا تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة وبالتالي تحقيق هدف تقليل تكاليف عملية الاختيار، وهذا يعني أن أهم هدف تسعى عملية الاستقطاب إلى تحقيقه هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة، ومن جهة أخرى تخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى حد ممكن من خلال التحديد الدقيق للمؤهلات المطلوبة. [2]

إن الاستقطاب بالمفهوم الاستراتيجي يتعدى في غالب الأحيان العمل على توفير أفراد لشغل الشواغر الوظيفية في المؤسسة ليضمن كذلك العمل على اكتشاف المواهب قبل الحاجة إليها، والاستفادة من حالات توفر ذوي الكفاءات بغزارة و تطوير قدرات فائقة للاستقطاب عبر المصادر المختلفة ومن بينها الانترنت، وحتى

[1] - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 273

[2] -Decenzo. David. A & Robins Stephen « **human resources Management** » 6th edition New York, John will and Sons, 1999, p 79.

الفترات التي تقل خلالها حاجة المؤسسة إلى العاملين، فان النظرة الإستراتيجية تقتضي إبقاء التواصل قائما مع مصادر العمالة الخارجية إضافة إلى تطوير القنوات الداخلية لها. [1]

ترجع أهمية عملية الاستقطاب في دورها الأساسي في تحقيق كفاءة كل من عمليتي الاختيار والتعيين، إلى جانب أن استقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، حيث تسمح عملية الاستقطاب بتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي: [2]

- تحديد الأفراد الذين يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستعانة بهم لشغل مناصب العمل الشاغرة.
- إبراز و تسويق دور المؤسسة الإستخدامي لليد العاملة.
- كسب ثقة المرشحين، و ذلك عن طريقة كشف الجوانب الإستخدامية / التوظيفية أمامهم.

2-1-1-مصادر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة حاليا أهم مصدر للموارد البشرية، و عليه فمن الطبيعي أن تستعين إدارة الموارد البشرية بهذا المصدر، وفي حالة عجزه على مقابلة حاجة المؤسسة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية.

أ- مصادر الاستقطاب الداخلية: نعني بالمصادر الداخلية تلك الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بكافة أنواعها و تخصصاتها و المتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة التي يخطط لها، حيث يتحقق الاستقطاب الداخلي عن طريق وسائل متعددة منها، الترقية، النقل و الانتداب، ويعبر عن هذه العملية بمفهوم **البحث الداخلي**، حيث تتلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي: [3]

- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، و منعهم من التسرب و ترك المؤسسة.
- وسيلة لتنمية العلاقات مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، و بالتالي تنمية الولاء التنظيمي.
- انخفاض تكلفة الاستقطاب مقارنة بالمصادر الخارجية.

رغم المزايا السابقة إلا أن هذا النوع له سلبيات أهمها أنه يحرم المؤسسة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظائف، كما يولد ضعف الإمكانية على ممارسة الصلاحيات من قبل أولئك العاملين الذين تتم ترقيتهم، نظرا لأن مرؤوسيهم ينظرون إليهم من حيث أنهم زملاء سابقين و ليس من حيث أنهم رؤساء، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التشويش في استخدام الصلاحيات، كما أن استخدام المصادر الداخلية قد يؤدي إلى بروز الصراع بين العاملين للحصول على المناصب العليا الشاغرة.

ب- مصادر الاستقطاب الخارجي: تتنوع مصادر الاستقطاب من خارج المؤسسة حيث يرتبط اختيار مصدر دون سواه على عاملين أساسيين هما: الحاجة وسوق العمل، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية ذات مؤهلات

[1] - روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص 263.

[2] – حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[3] – جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 252 .

غير متوفرة داخل المؤسسة على إدارة الموارد البشرية اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عنهم، وقد لا ينحصر البحث داخل السوق المحلي وإنما يتعداه إلى السوق العالمي.

تتمثل أهم مصادر استقطاب الخارجية في الجامعات، المعاهد، وكالات ومكاتب التوظيف، المؤسسات المهنية، توصية العاملين الحالين، الإعلانات،. الخ، حيث تتميز هذه المصادر بعدد من المحاسن نذكر منها: [1]

➢ تزود المؤسسة بموارد بشرية تحمل أفكار وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المؤسسة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية و النشاط باستمرار.

➢الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية. إ

➢ مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.

يتم الحكم على كفاءة وظيفة الاستقطاب من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها: [2]

- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل من بين الطلبات التي تم بحثها.
- عدد حالات التعيين النهائي الناجح (التثبيت النهائي والعمل بعد فترة الاختبار).

بصفة عامة نجد أن طبيعة الوظيفة هي التي تحدد مصدر الاستقطاب المناسب، ففي الوظائف الإدارية نجد أن 80% من المؤسسات تعتمد على الإعلانات بالصحف، أما بالنسبة للوظائف المهنية و الفنية فنجد أن 75% منها يعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد، أما بالنسبة لوظائف البيع فتعتمد 80% من المؤسسات على الإعلانات بالصحف، وفيما يخص الوظائف المكتبية فتعتمد 90% من المؤسسات على ترشيح موظفيها و تلقي طلبات التوظيف من المرشحين. [3]

2-1-2-إستراتجيات استقطاب الموارد البشرية في ضوء تنوع المصادر : توجد استراتيجيتان تستخدمان في مجال استقطاب الموارد البشرية هما:

– الإستراتيجية الرشيدة: تعتمد على المصدر الداخلي حيث تقوم على الافتراضات التالية: هما: [4]

➢ وجود وفرة وتنوع في المهارات البشرية داخل المؤسسة بحيث يمكنها الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها في المستقبل القريب أو المتوسط.

➢ وجود قدرة لدى المؤسسة على إعادة تشكيل مهاراتها البشرية و تكييف تشغيلها و استخدامها من جديد بشكل يلبي التغيرات التي تحدث في حجم أعمالها و أساليب العمل المتغيرة.

➢ توفر الرؤية في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، مع امتلاك العامل فيها لأكثر من مهارة، بحيث يمكنه ذلك من ممارسة عدة أعمال في مكان العمل.

---

[1] – سعاد نائف برنوطي " **ادارة الموارد البشرية** " دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001 ، ص 220 .

[2] – محمد محمد إبراهيم " **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 ص 591.

[3] – جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص 265.

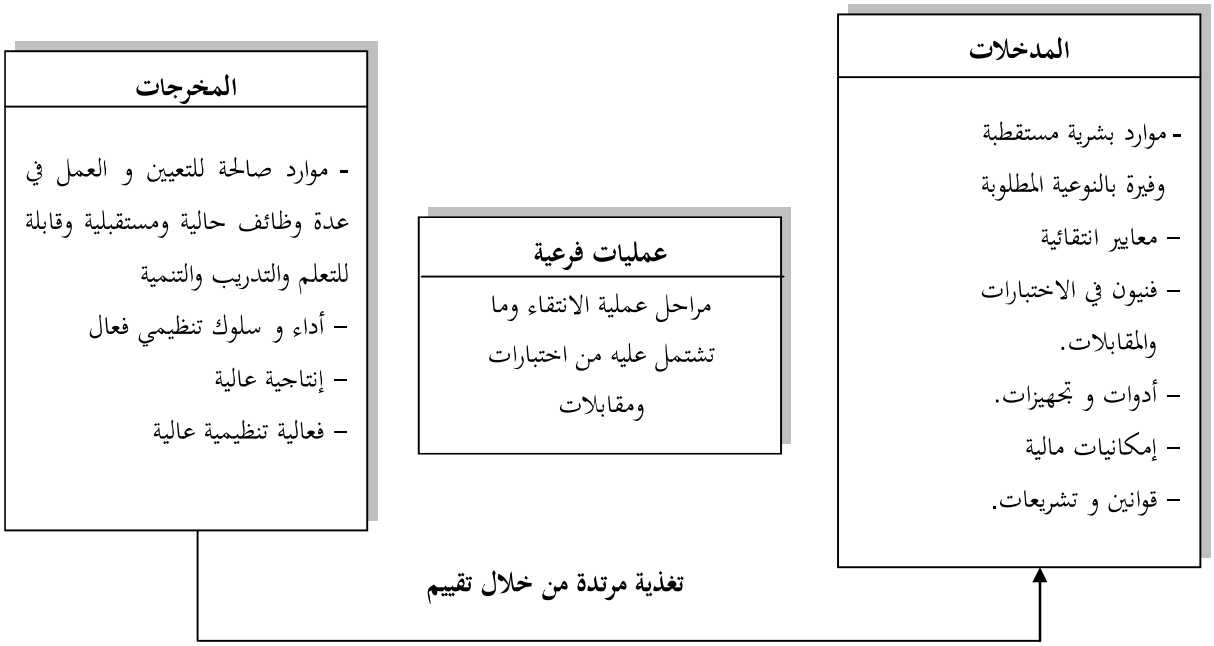
[4] – جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره ص 187.

– **إستراتيجية التشخيص:** هي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي من جهة وحاجتها من الموارد البشرية على المدى الطويل من جهة أخرى، وهذا الوضع الإستراتيجي يدفع إدارة الموارد البشرية إلى الاعتماد على المصدر الخارجي (سوق العمل) لتوفير حاجة المؤسسة من هذه الموارد، والسبب في ذلك هو ما يتصف به هذا المصدر من مرونة في عملية التوفير وتنوع الكفاءات البشرية فيه مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تلبية هذه الحاجة الطويلة الأجل بفاعلية.

2-2- إستراتيجية الاختيار و التعين: تمثل هذه الإستراتيجية الامتداد الطبيعي لاستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، حيث تشتمل على مفاهيم جديدة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها.

2 -2-1- مفهوم إستراتيجية الاختيار والتعين: تعتبر عملية اختيار الأفراد المؤهلين للعمل بالمؤسسة أحد جوانب النشاط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10.1) :عملية الاختيار والتعين عملية نظامية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص: 309

تتم ممارسة كافة أنشطة اختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤيه لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا، حيث تظهر عملية الاختيار والتعين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل ويتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية

المرتدة وهدفها الاستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاءه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا.

ينظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية الاختيار والتعيين على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وصحيح، ومن أهم المنافع الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة متى تحقق ذلك نجد: [1]

- الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل جيدة و أخطاؤها قليلة وهدرها للموارد ضعيف، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
- انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من انسجامها وتطبيقها للثقافة التنظيمية، ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والاحتكاك والتعاون.
- الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي، وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم الموقف التنافسي.

2-2- خطوات إستراتيجية الاختيار والتعين: تقتضي إستراتيجية الاختيار والتعين إتباع مجموعة الخطوات التي تتضمن العديد من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في انتقاء أفضل الموارد المستقطبة.

تبدأ عملية الاختيار والتعين من طلب التوظيف مرورا بمقابلة التوظيف، ثم اختبارات التوظيف، ثم الفحص الطبي، فالتعين بغرض التجريب، فالتعين النهائي، [2] حيث يمكن الاعتماد على الأسئلة التالية: في رسم الإطار العام لمنهجية الاختيار و التعين.

- ما هي نوعية المعلومات المراد جمعها عن المتقدمين طالبي العمل؟ وما هي مصادر المعلومات التي سيعتمد عليها من أجل الحصول على معلومات كافية عن المتقدمين طالبي العمل؟
- ما هي معايير الاختيار و المفاضلة التي تستخدم لانتقاء أفضل المتقدمين؟
- ما هو نوع الاختبارات المراد استخدامها لقياس مدى استعداد طالبي الوظائف لشغلها؟
- ما هي أنواع المقابلات ومن هم الأعضاء الذين سيتولون تنشيطها؟
- من يصدر القرار النهائي بتعيين المتقدمين للعمل بعد انتهاء علية الانتقاء؟

يتم تقدم المرشحون للعمل إما بواسطة رؤساء الإدارات المعنية أو بواسطة إدارة الأفراد، لكن من الأمور الواضحة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تقوم قبل الموافقة المبدئية على التعيين أن تحدد المستوى الوظيفي والفئة الوظيفية للوظائف الشاغرة، وذلك من أجل المحافظة على التناسق الداخلي لهيكل الأجور و الحوافز.

2-3- التناسب الاستراتيجي الثقافي و قرارات التعين: ترتبط قرارات التعيين إلى حد كبير بعاملين رئيسيين هما: إستراتيجية أعمال المؤسسة وثقافتها المتبعة.

---

[1] - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 310

2 -André Bayer et autres «**panorama de la gestion** » Édition: chihab, Algérie, 1997, p 230.

أ- التناسب بين إستراتيجية المؤسسة وقرارات التعيين: يرى سنو و سنيل(Snow & Snell) أن التعيين خيار استراتيجي يقتضي خلق التناسب بينه وبين إستراتيجية المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الربط بين متطلبات مراحل الإستراتيجية وبين أساليب المدراء الذين يتولون تنفيذ تلك المراحل، حيث تمر أي مؤسسة بأربع مراحل من التطور وذلك انطلاقا من تأسيسها ونشأتها، مرورا بنموها، ثم اتساع نشاطاتها، ووصولا إلى تباطؤ في أعمالها وهبوط في مكانتها السوقية، وهذه المراحل الأربعة هي: مرحلة الجنينية، مرحلة النمو، مرحلة النضج ، ومرحلة الزوال والانحسار.[1]

تتطلب كل مرحلة أساليب إدارية تتناسب استراتيجيا مع فرصها و تحدياتها، حيث تطالب المؤسسة في المرحلة الأولى (المرحلة الجنينية) باختيار وتعيين العاملين والقادة القادرين على التقريب بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، كما تتطلب هذه المرحلة مدراء على استعداد للمغامرة والوقوف بثبات أمام المتغيرات والتحديات التي تواجه أعمال المؤسسة، أما في المرحلة الثانية (مرحلة النمو) التي تتميز بتحقيق المؤسسة لثمار ازدهار أعمالها فإنها ستكون مطالبة بتعيين المدراء الذين بمقدورهم المحافظة على مكانة المؤسسة، والذين بإمكانهم السير بها إلى محطات جديدة من النمو والازدهار، وفي المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) تطالب المؤسسة بترشيد التكاليف وبالتالي تقليص فاتورة العمل و لكي تواجه المؤسسة هذه المرحلة لا بد لها من اختيار المدراء الذين بإمكانهم المحافظة على حجم نشاطها، وذلك من خلال مراقبتهم الشديدة للموارد وأسس توزيع هذه الموارد على أعمال المؤسسة، حيث يطلق على هذا النوع من المدراء لقب " **البيروقراطيين**"، وفي المرحلة الرابعة (مرحلة الانحسار) تحاول المؤسسة بما تبذله من جهود المحافظة على ما حصلت عليه، مع تشديدها على تطبيق أساليب إدارية مركزية تساعدها على تخفيف شتى أنواع التكاليف، و عليه فهي تسعى إلى تعيين المدراء الذين باستطاعتهم المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التغيير المطلوب ومواجهة التراجع، لذلك يطلق على هؤلاء المدراء لقب "**مدراء المواجهة و التغيير**".

ب- التناسب بين الثقافة التنظيمية وقرارات التعيين: تربط الثقافة التنظيمية الأفراد باستراتيجية أعمال المؤسسة، فكما أن الثقافة التنظيمية تستدعي من المؤسسات اختيار الأفراد الذين يملكون قيما مشابهة لقيمها، فان الأفراد يبحثون على اختيار المؤسسات التي تتناسب مع شخصياتهم ومهنهم التي اختاروها والقادرة في نفس الوقت على إشباع حاجاتهم المفضلة، أما انعكاسات الثقافة التنظيمية فتتجلى على المؤسسات وعلى الأفراد معا، فالثقافة وإن اختلفت من مؤسسة إلى أخرى فإنها تجمع حولها مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بها ويلتفون حولها.

[1] – حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 201

المطلب الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة

تتعلق هذه الإستراتيجيات بمختلف الأنشطة التي تتكفل بمهمة المحافظة على الموارد من خلال صيانتها، تطوير مهاراتها وتحفيزها، حيث تشترك في تحقيق هذه الأنشطة مجموعة من الاستراتيجيات تتمثل أساسا في: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية الأجور و المكافآت.

1- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومحمسين للعمل بجدية، فالتدريب ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل هو إرادة المؤسسة واستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، وعليه فمن واجب المؤسسة أن تقوم بتصميم برنامج لتنمية و تدريب العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي.

1-1- مفهوم و أهمية تدريب الموارد البشرية: يعرف التدريب على أنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم ".[1]

كما يعرف على أنه: " أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو يعني تغيير ما يعرفه العاملون و تغيير كيفية أدائهم للعمل، إلى جانب تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل وتغيير أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء و العملاء ".[2]

ينظر اليه كذلك على أنه:" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة ".[3]

يختلف مصطلح التنمية عن مصطلح التدريب ،حيث يشير مصطلح التنمية إلى عملية إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، فتنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، حيث مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، إلا أن مصطلحي التدريب والتنمية غالبا ما يستعملا لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فنحن نتطور وننمو خلال الحياة بسرعة أو ببطء وبشكل جيد أو بشكل سيء نتيجة لتجاربنا، و التدريب هو أحد حالات حصول التطور والتنمية.[4]

---

[1]- Michel Derbelet , Jean Marcel Lauginie op. cit. p 90

[2] – جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص332

[3] – نعيم إبراهيم الظاهر مرجع سبق ذكره ص 239.

[4] – مالكوم بيل " **التدريب الناجح للموظفين** "ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم، مصر، 1997، ص 10

أدى تزايد المنافسة بين المؤسسات، وتسابقها لتقديم الجديد لتحقيق الرضا لدى زبائنها إلى تعاظم الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب في جعل مواردها البشرية ذات مهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار و الإبداع، حيث يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين هما:

– **التدريب والتنمية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

لقد كان من التقليدي النظر إلى حاجات التدريب من الأسفل إلى الأعلى أي جمع حاجات الأفراد والدوائر لوضع خطة تدريبية شاملة للمؤسسة، لكن يعتبر اليوم من الأكثر فاعلية الشروع بالنظر أولا في الصورة الإجمالية أي بالحاجات التدريبية بعيدة الأمد للمؤسسة ككل، فإذا كنا نخطط لتحسين معالجة شكاوي الزبائن مثلا فلا بد من تدريب الموظفين على خدمة الزبائن، فإستراتيجية التدريب والتنمية تتطلب وضع مجموعة مخططة من البرامج المستمرة التي تسمح بتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار.

– **التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة:** التدريب كعملية تعلم مستمرة تتطلب انخراط العاملين فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة و تطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات، فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء الرسمي بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير الخلاق لتطوير العمل.

إن التدريب و التنمية كإستراتيجية و عملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، ومن خلال ما سبق يمكننا القول بان التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي: [1]

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، و ذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا.
- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل العام من المعرفة الإدارية، و مما سبق نستطيع القول بأن التوجه المعاصر للتدريب والتنمية يختلف تماما على التوجه التقليدي في مختلف الخصائص والأبعاد.

1–2–التكامل بين الأداء و التدريب: يتطلب تحقيق فعالية أداء مهام العمل و التدريب و تعلم العاملين تحقيق التكامل بينهما وذلك لسببين: [2]

[1]- André Boyer et autres , op. Cit. p 234

[2] – محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 360.

- إن التحول المتزايد إلى أساليب التدريب المرتبطة بالعمل الفعلي يجعل من العلاقة بين التدريب وأداء العمل أكثر أهمية.
- تبحث المؤسسات عن مختصي تدريب ذوي كفاءة يستخدمون حالات عملية واقعية لتدريب العاملين وتحسين مداركهم، و بدلا من أن ينعزل المدرب والمتدرب عن مكان العمل يشترك المدرب في العمل اليومي ويحول مسائل العمل اليومية إلى أمثلة تدريبية، من خلال خلق نوع من التكامل بين أداء العمل و التدريب.

حتى يؤدي التدريب إلى تحسين مستوى الأداء يجب إتباع مدخل تدارس الأداء و الذي هو عبارة عن عملية يقوم بموجبها المدرب (الداخلي أو الخارجي) وممثل المؤسسة برسم الخطوات المطلوبة لتحسين النتائج وتحديد ما إذا كانت هذه الخطوات تتضمن نشاطات تدريبية أم لا، ذلك أن بعض مشكلات الأداء تتطلب إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي في حين تستدعي أخرى تعديلات في نظم التعويضات أو تصميم العمل، ويتم خلال تدارس الأداء المقارنة بين النتائج التنظيمية المرغوبة والأداء الفعلي للعاملين ليتم التوسع بعدها في مناقشة مسائل الأداء، وذلك من خلال:

- التركيز على تحديد جذور مشكلات الأداء والتعامل معها.
- اعتبار أن التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية يؤثر على أداء العمل.
- توثيق أنشطة و انجازات العاملين ذوي الأداء المميز ومقارنتها مع تلك الخاصة بذوي الأداء النموذجي.

يعد المدراء في أغلب الأحيان المصدر الأفضل للمعلومات الفنية اللازمة لتدريب العاملين، كما أن قربهم الشديد من العاملين و تفاعلهم معهم يجعلهم في المكان المناسب لتحديد مدى حاجة العاملين للتدريب من جهة ومناقشة برامجه وخططه مع هؤلاء العاملين من جهة أخرى.

1-3- الخيارات الإستراتيجية للتدريب والتنمية: فرضت التطورات الاقتصادية والديموغرافية التي نشهدها حاليا واقعا تدريبيا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فالتقليص وإعادة هندسة الإدارة وتحول الأعمال من قطاعات صناعية إلى قطاعات خدماتية مختلفة وانتشار مفاهيم العولمة، كلها عوامل فرضت على المؤسسات ضرورة تبني خيارات تدريبية والتي تركز على التساؤلات التالية:

- **امتثال الأفراد أم إبداعهم:** تطلب المؤسسات من الموارد البشرية العاملة لديها الامتثال لها، إذ تحدد المؤسسة مسؤوليات و واجبات الأفراد وتضعهم في أنظمة إدارية والتي تخضعهم لسلطات وصلاحيات لمن له الشرعية التنظيمية أو القانونية أو الإدارية، وإذا كان الامتثال لا بد منه كي لا تقع المؤسسة في الفوضى، إلا انه قد يقابل الامتثال تحمل ثمنا باهظا يشارك في دفعه الأفراد والمؤسسة معا، إذ ليس باستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على الأفراد لأداء أعمالهم بدون إتاحة لهم فرص الإبداع والابتكار.[1]
- **تدريب الأفراد أم توظيف المدرب منهم:** بعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير أفرادها و تبذل جهودا ووقتا ومالا مقابل رفع مهاراتهم وكفاءاتهم، في حين تبادر مؤسسات أخرى إلى توظيف الأفراد المدربين

[1] – حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 250 وص 251

من قبل مؤسسات منافسة لها أو موجودة في سوق العمل، والملاحظ أن هذا النوع الأخير يواجه بعض المشاكل في حال وظفت أفراد غير مجربين وغير مدربين، ولكي تتغلب هذه المؤسسات على تلك المشاكل لا بد لها من التركيز على الاحتياجات التدريبية التي تنمي أداء الأفراد.

- **تحسين أداء الأفراد أم استبدال ضعفاء الأداء:** يتعلق هذا الخيار بمسألتي التدريب والاستبدال حيث يرتبط التدريب بحجم الإستثمار الموجه له، أما الاستبدال فيكون ضروري عندما تكون نتائج الأداء ضعيفة، لكن تطالب المؤسسات استراتيجيا بعدم التسرع في هذا الأمر، فهي مطالبة أولا باعتماد برامج التدريب الهادفة لتحسين الأداء و بعد تنفيذ هذه البرامج يعاقب ذوي الأداء الضعيف بالفصل وبالتالي استبدالهم بآخرين.

1-4- تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية: يظهر نموذج تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي يأخذ شكل عملية مستمرة توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة، حيث يقوم هذا النموذج على تحديد حاجات العمل المستقبلية وتشخيصها لمعرفة أساليبها وأثرها الايجابي على نشاط المؤسسة، وفي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية التي تشكل مدخل لتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتلبية هذه الحاجات، و لضمان كفاءة برامج التدريب يجب تصميم المعايير المناسبة لتقييم فعالية التنفيذ و تحقق التغذية العكسية (نظام للمعلومات يسمح بمراجعة البرامج في ضوء نتائج التقييم)، والجدول رقم (4.1) يعرض تنوع مجالات التدريب في ظل الخيارات الإستراتيجية الكبرى.

الجدول رقم (4.1): الدلالات التدريبية لإستراتيجية المؤسسة

الإستراتيجية	القضايا الرئيسية	الدلالات التدريبية
1- الاستقرار	تطوير قوة العمل الحالية	- بناء فرق العمل، اعتماد البرامج الخاصة - اعتماد برامج مهارات العلاقات الشخصية - التدريب على رأس العمل
2- النمو **- النمو الداخلي** **- النمو الخارجي**	خلق وظائف ومهام عمل جديدة، الابتكار والتطوير	- دعم و ترويج برامج تعظيم قيمة المنتجات - التدريب الثقافي، برامج الابتكار و التطوير - تنمية القدرات الفنية
	- التكامل و التنسيق - إعادة الهيكلة	- تحسين قدرات العاملين في المؤسسات المشتراة - تكامل أنظمة التدريب والتركيز على فرق العمل - توحيد الأساليب والإجراءات
3- الانكماش	- الكفاءة - الولاء	- تنمية الإحساس بأهمية التغير - التركيز على البرامج الهادفة إلى ترشيد النفقات

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ص 370

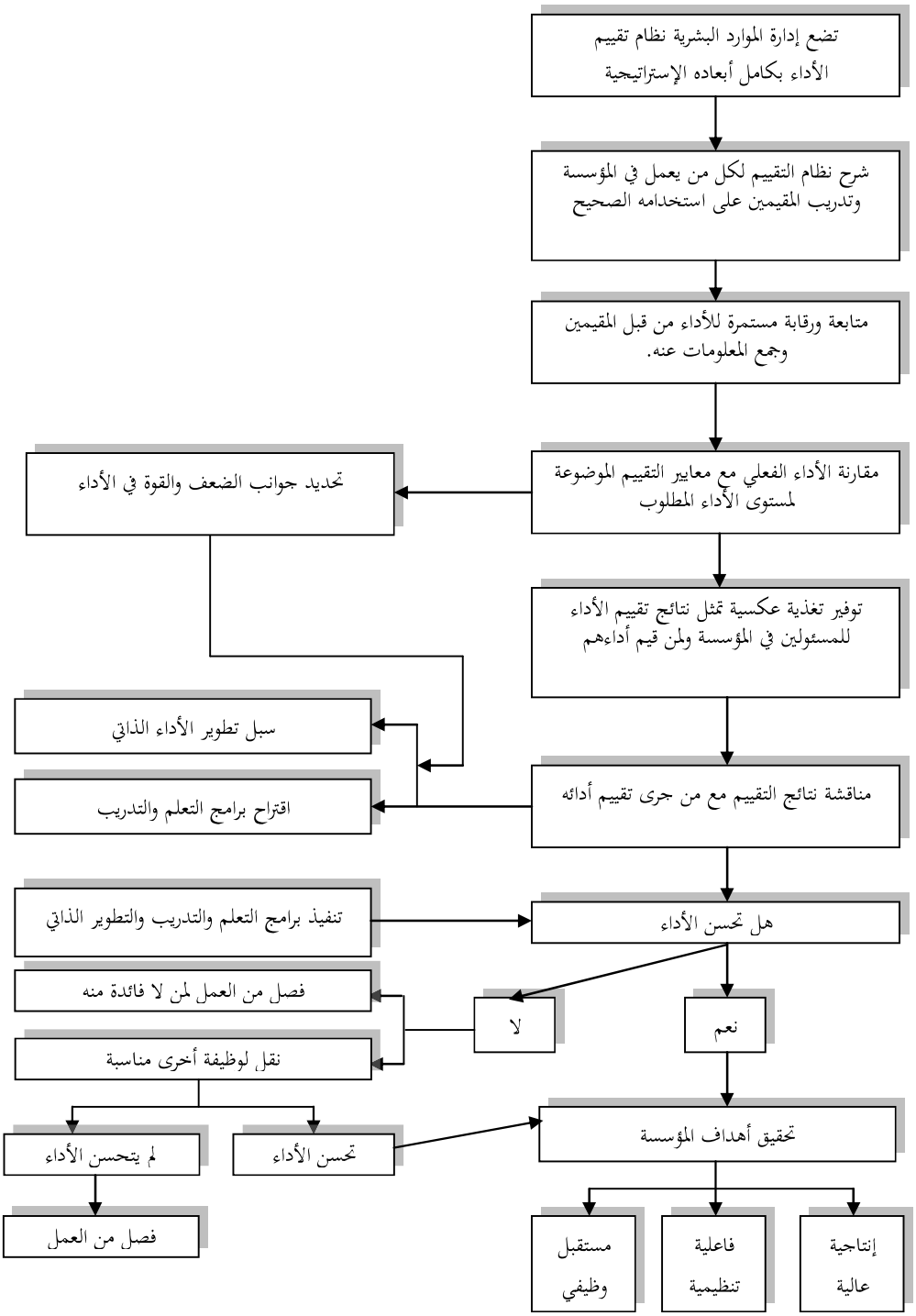
ترتبط إستراتيجية التدريب والتنمية أساسا باستراتيجية المؤسسة، مما يعني أن تغير هذه الأخيرة سيؤثر مباشرة على برنامج التدريب والذي يجب أن يتكيف وفق متطلبات الخيار الاستراتيجي المتبع، وبصفة عامة يحتاج المديرون إلى الإلمام بالاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وذلك لضمان تخصيص الموارد الكافية للأنشطة التدريبية، وأن العاملين سوف يتلقون التدريب في مجالات ذات علاقة بالاستراتيجية.

2- إستراتيجية إدارة أداء العاملين: يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل وبامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية وكفاءة الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي يشكل تقيم الأداء الوسيلة التي تتأكد من خلالها الإدارة من مدى تنفيذ هذا الهدف الحيوي.

2-1- البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى الصفة النظامية الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في مساهمات الأفراد التي يعطونها للوظائف التي كلفوا بإنجازها خلال فترة زمنية محددة، حيث يتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء هي: تعريف الأداء، قياس الأداء والمعلومات المرتدة عن الأداء، حيث يقوم النظام في الخطوة الأولى بتحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التحليل الوظيفي، أما الخطوة الثانية فسيتم خلالها التعرف على الأداء وفقا للأبعاد التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، أما في الخطوة الثالثة فسيتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية.[1] ، في ضوء ما سبق يمكن وصف آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي من خلال الشكل (11.1) الذي يعرض أهم الخطوات والمستلزمات الضرورية لتحقيق تقييم فعال موضوعي.

[1] – جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ص 403

الشكل (11.1) : خطوات تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي



المصدر: عمرو صفى عقيلي مرجع سبق ذكره ص 364

من خلال الشكل يمكننا توضيح كيف يعمل برنامج تقييم أداء الموارد البشرية حيث يتضمن:

- تصميم نظام التقييم بما يتضمنه من أبعاد إستراتيجية تحدد في ظل احترام إستراتيجية المؤسسة عامة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة.

- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل بالمؤسسة، ليدرك الجميع أهدافه ومتطلباته في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له.
- يتولى المقيمون متابعة أداء من يشملهم البرنامج بشكل مستمر وبمقارنته مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب القصور والضعف وجوانب القوة.
- يقوم المقيمون بكتابة التقرير النهائي ثم رفعه لإدارة الموارد بهدف تحقيق التغذية العكسية
- إعلام المعنيين بالتقييم بنتائج التقييم و توضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم ويتفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:
  - برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم.
  - اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، و تقع مسؤولية إعداد و تنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

يتعرض الأفراد الذين لم يتمكنوا من مسايرة برامج تحسين الأداء إلى إجراءات عقابية قد تصل إلى الفصل، وعندما يتحقق الأداء المطلوب فانه ستنعكس آثاره الايجابية على:[1]

- ارتفاع إنتاجية العمل.
- زيادة فعالية التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.

إن اعتماد المؤسسة لبرنامج إداري استراتيجي في تقييم الأداء يرتكز على قواعد موضوعية هدفها الأساسي هو مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر مساهمته في انجاز الأعمال التي كلف بها، وعلى مدى الجهد المبذول في تطوير و تحسين أدائه سيحقق للمؤسسة فرصا كبيرة لرفع مستوى الإنتاجية والفعالية التنظيمية مما يعود على الموارد البشرية بالمكاسب المادية و المعنوية.[2]

يحقق تقييم الأداء فوائد ومنافع كثيرة لكل من العاملين و المؤسسة، حيث يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فهو يعطي لهم الفرصة لتلافي الأخطاء، وأيضا يوفر لهم المعلومات عن نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، أما بالنسبة للمؤسسة فان النظام الموضوعي لتقييم الأداء يساعد على إعداد سياسة جيدة للحوافز المادية والمعنوية، كما يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب عدالة التقييم، كما يساعد كذلك على إعداد سياسة جيدة للتدريب والتنمية، حيث تهدف برامج التدريب إلى معالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي.

[1] – عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 365

[2]- Jean pierre citeau op.cit. p 139

2-2- الخيارات الإستراتيجية لتقييم الأداء: يواجه المدراء مسائل عديدة تتعلق بتقييم أداء الأفراد تشكل في إطار النشاط الإستراتيجي خيارات تتضمن الأمور التالية: [1]

- أهداف ووظائف تقييم الأداء: من أبرز وظائف تقييم الأداء نجد ما يلي:

- تطوير أداء الأفراد المستقبلي.
- ربط الأداء بالعمل الجماعي.

- أساليب ونماذج تقييم الأداء: نفرق بين أسلوبين للتقييم هما الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي، حيث يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي في مراجعة أداء الأفراد، كما أنه باستطاعة المدراء مراجعة الأداء بشكل غير رسمي و ذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء، وفيما يخص نماذج تقييم الأداء فتنقسم بدورها إلى نوعين هما: النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي، حيث يلجأ بعض المدراء إلى استعمال مؤشرات ملموسة في تقييم الأداء مثل عدد الوحدات المنتجة، في حين يلجأ البعض الآخر إلى الملاحظات الشخصية و التقييم الذاتي.

- الجهة التي تقوم بتقييم الأداء: تختلف الجهة المكلفة بتقييم أداء الأفراد باختلاف نظرة المؤسسات إلى المقيمين، حيث تفضل بعض المؤسسات أن يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم أداء مرؤوسيهم، أما المؤسسات الأخرى فتفضل اشتراك الأفراد وفرق العمل بعملية تقييم الأداء.

- فترة حدوث التقييم: فيما يخص فترة حدوث التقييم فإنه في شتى الأحوال فإن الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بحدوث تقييم الأداء تندرج تحت فترات زمنية ثلاث هي: التقييم في المدى القصير، التقييم في المدى المتوسط والتقييم في المدى الطويل.

3- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : يقاس الأداء في أي مؤسسة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع من مهامهم الوظيفية، وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على الأساليب التي تساهم في تحسين القدرة لدى العاملين على العمل من خلال برامج الاستقطاب، الاختيار والتدريب، وعلى الرغم من أن النشاطات السابقة تعتبر ذات أهمية كبيرة إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها سوف تحقق وحدها النتائج المرغوبة، ذلك أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة على العمل و الرغبة في العمل، وهذا العامل الأخير يتحدد أساسا بطبيعة ونوعية أنظمة المكافأة والتحفيز التي تعتمدها المؤسسة.[2]

3-1- مفهوم وأهمية إستراتيجية التعويضات والمكافآت: تمثل إستراتيجية التعويضات والمكافآت مجموع ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهي تشمل الأجر والمنح ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، ومن التعاريف المقدمة لهذه الإستراتيجية نجد:

[1] - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 368- 369 .

[2] - Michel Derbelet et Jean Marcel Lauginie, op cit, p. 80

– " هي إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية والمعنوية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية للعمل بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال بالمؤسسة". [1]

– " هي إستراتيجية تعمل على تصميم وتنفيذ نظام التحفيز بالمؤسسة بما يتضمنه هذا النظام من منافع اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية، كتعويض العامل عن مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

– " هي إستراتيجية تسمح بتحديد كافة أنواع التعويضات التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، و هذه التعويضات تتضمن عنصرين هما: المدفوعات المالية والمدفوعات المالية غير المباشرة ". [3]

حتى يكون نظام التعويضات في المؤسسة فعالا فانه يجب أن يرتبط بإستراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى، ذلك أنه طالما أن قسما لا بأس به من موارد المؤسسة ينفق على التعويضات، فانه من الضروري ربط أنظمة التعويضات مع ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد. [4]

في إطار المفهوم الشامل لنظام التعويضات ينظر إلى التعويضات المالية على أنها جزء من نظام التعويض، فهي تشبع لدى العامل حاجاته المادية والفسيولوجية فقط، لكن ليست جميع حاجات العامل فسيولوجية، بل لديه حاجات من نوع آخر، وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص التطور والنمو ...الخ، وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية، و بالتالي يجب أن يعمل نظام التعويضات على إشباعها.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد هو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية، نتيجة التغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن ترتكز عليه الإدارة عند وضع هيكل التعويضات المناسب هو تحقيق التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتلقاه كل فرد في نظير تلك القوة من مكافآت، وبالتالي فان هيكل التعويضات لا بد أن يحقق ما يلي: [5]

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد، بحيث تعكس الفروق في المكافأة فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة و الأهمية النسبية لها.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي، بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع كمقابل لقوة العمل.

---

[1] - Ivancevich & al "**Human Resource Management**" , McGraw-Hall Companies , Chicago, USA ,1998, p. 120.

[2] - حمداوي وسيلة، مرجع سابق ذكره ، ص 139 .

[3] - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره ، ص 378 .

[4] - روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص 492.

[5] - نوري منير " **تسيير الموارد البشرية** " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 205.

فنظام التعويضات والمكافآت يشكل متغيرا مهما ضمن الإستراتيجيات التي تتبنها المؤسسات، لما له من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق بالاستقرار المهني والازدهار التنظيمي بما تحققه من عدالة داخلية وخارجية، كما أنه يشكل بامتياز المحفز الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والدافع الأهم لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة.

3-2- فلسفة التعويضات: تمثل التعويضات أكثر العوامل تأثيرا على قرار الأفراد بالعمل لدى إحدى المؤسسات دون غيرها، حيث تتبع المؤسسات في تعويضها للعاملين فلسفات مختلفة، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد استراتيجيات الأعمال التي تتبعها المؤسسات، و بشكل عام هناك فلسفتين للتعويض متعاكستان، تقعان على جانبي نقيض هما: فلسفة الاستحقاق وفلسفة الأداء، على أن معظم المؤسسات تبني نظم التعويضات الخاصة بها على فلسفة تقع بين هاتين الفلسفتين. [1]

3-2-1- فلسفة الاستحقاق: تفترض فلسفة الاستحقاق أن الأفراد الذين يعملون لصالح مؤسسة ما لسنوات إضافية يستحقون زيادة في أجورهم، مع إبداء اهتمام بسيط لفروقات الأداء الفردي بين العاملين، وتنتشر هذه الفلسفة بين صفوف المؤسسات التقليدية التي تمنح العاملين زيادات أوتوماتيكية خلال كل فترة، وتكون نسبة الزيادة في الأجر موحدة بين جميع العاملين، وغالبا ما يكون لهذه الزيادة أثر على التكاليف التي تتحملها المؤسسة دون أن ينعكس ذلك على العوائد التي تحققها مقاسة بالتحسن الذي يطرأ على مستوى أداء العاملين.

3-2-2- فلسفة الأداء: تتطلب فلسفة الأداء أن تعكس تعديلات الأجور فروقات الأداء الفردي بين العاملين، و بالتالي فان المؤسسات التي تنتهج هذه الفلسفة لا تضمن أي زيادة في الأجر للعامل نظير إتمامه لسنوات إضافية في خدمتها، وبدلا عن ذلك سيتم تشكيل هياكل الأجور والحوافز لتعكس فروقات الأداء الفردي والجماعي بين العاملين، فأولئك الذين يجتهدون ويساهمون في تدعيم القيمة المضافة بالمؤسسة يحصلون على زيادات معتبرة في أجورهم، في حين يحرم الذين لم يكن أدائهم عند المستوى المطلوب من الزيادة.

3-3- اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة. تفاضل المؤسسات بين استراتيجيات أربعة هي:

3-3-1- إستراتيجية تعويضات أعلى من السوق: يتماشى تبني هذه الإستراتيجية مع مؤسسة ترى في التعويضات أنها إنفاق استثماري يحقق لها ارتفاع في مستوى أداء العاملين ورضا العملاء كما يجعل بها مركز استقطاب للكفاءات البشرية من سوق العمل أو من المؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت عنصرا أساسيا للمحافظة على المؤهلات والكفاءات الداخلية، وبوجه عام هناك أسباب تدفع المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية منها: [2]

- ندرة بعض التخصصات و المهارات البشرية في سوق العمل.
- رغبة المؤسسة في استقطاب كفاءات متميزة.

[1]- روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص 492.

[2]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 502.

- منع تسرب المهارات خارج المؤسسة.

3-3-2- إستراتيجية تعويضات أقل من معدل السوق: تتناسب هذه الإستراتيجيات مع المؤسسات التي تنظر إلى التعويضات على أنها تكلفة يجب ضغطها، حيث يصاحب هذه الإستراتيجية انعكاسات سلبية على المؤسسة أهمها: تدني ولاء العاملين وارتفاع معدل دوران العمل إلى جانب تراجع مستوى المهارات مما يعني ضعف الأداء والذي يترتب عنه انخفاض مستوى رضا العملاء، وبوجه عام قد تتماشى هذه الإستراتيجية مع ظروف معينة تعيشها المؤسسة أهمها:

- تبني المؤسسة لاستراتيجية التقليص الناتجة عن خيار الانكماش.
- وجود فائض في العمالة ذات المهارة العادية.
- رغبة المؤسسة في التخلص من قسم مهم من تكلفة العمل.

3-3-3- إستراتيجية تعويضات مكافئة لمعدل السوق: تعتبر هذه الإستراتيجية حلا توفيقا بين الاستراتيجيتين السابقتين لأنها تمثل اتجاها معتدلا في مجال التعويضات، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية خاصة عندما تتبنى إستراتيجية الاستقرار.[1]

3-3-4- إستراتيجية التعويضات المركبة: بموجب هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى أن تتميز عن المؤسسات الأخرى في بند أو أكثر من بنود التعويضات، وأما البنود الأخرى فتكون إما متكافئة أو أقل من معدل السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها عملية وفعالة كونها لا تحمل المؤسسة تكاليف كبيرة، وفي نفس الوقت محفزة وداعمة لاستراتيجية المؤسسة التي تبحث على تقوية الرغبة في العمل لدى مواردها البشرية.[2]

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تصميم إستراتيجية فعالة للمكافآت، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، ومن أهم القواعد التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية لبلوغ الهدف السابق نجد:

- التعرف على الاختلافات بين العاملين.
- وضع أهداف قابلة للتحقيق.
- أن ترتبط المكافآت بتحقيق أداء معين.
- التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها.
- منح الحوافز فور تحقيق الأداء الجيد.

[1] – عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ،ص 503

[2]- C.Viuceut, « **la fonction ressources humaines** » Edition d'organisation, Paris , France, 1999 p 129.

خلاصة الفصل الأول

إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان الإدارة تأكد على أن معظم المؤسسات التي تحقق النجاح في أنشطتها تمتلك رؤية بعيدة المدى تستند إلى فلسفة واضحة و محددة، تتضمن مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية المتكاملة تستوعب أهم التغيرات البيئية ضمن متطلبات حالة التكيف بين المؤسسة والبيئة الأعمال المحيطة بها.

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها بمنظور إستراتيجي العديد من المزايا و المنافع، منها أنها تصبح مبادرة أكثر من أنها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة و تحجيم عوامل الضعف الداخلية.

حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة وذلك من خلال القيام بما يلي :

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالمورد البشري.
- العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تنسجم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- القيام بالوظائف والأنشطة الضرورية لتوفير المهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية.
- تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك و الاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

في إطار الفكر الإداري الحديث تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأساسية الأخرى (الإنتاج، التسويق وغيرهما) ، وعليه فقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث يستطيع مسئولو الموارد البشرية تزويد فريق الخطة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بقدرات وإمكانات العاملين ومدى استعدادهم للمساهمة في تجسيد الأهداف الإستراتيجية .

إن تحقيق الأبعاد السابقة وغيرها يقتضي ضرورة وجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب قيام هذه الإدارة بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل، والذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية.

- مساعدة الإدارات الوظيفة الأخرى في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على ضمان توفيرها في الوقت المناسب بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.
- ضمان تنمية وتطوير المهارات والكفاءات البشرية من خلال نظام التدريب والتعلم التنظيمي.
- تدعيم الرغبة لدى العاملين وتشجعيهم على بذل مزيد من الجهد الفكري والعضلي لفائدة المؤسسة وذلك من خلال نظام تقييم الأداء ونظام التعويضات.

يترتب عن تبني المؤسسة لبديل استراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية، وعليه فإن تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب استيعاب أبعاد البديل الاستراتيجي المختار، ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده، حيث تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة، والمتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وفي الأخير مرحلة التقييم، لكن ومع ذلك فهي تتصف بمميزات ومتطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

أبعاد و استراتيجيات تغيير السلوك

التنظيمي

تمهيد

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية، وإذا كانت الدراسات المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي قد أسفرت عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملابساته و التي لاقت نجاحا في الدول المتقدمة فإن الفرصة متاحة أمام الباحثين في الدول النامية لاختبار هذه المفاهيم واستكشاف مدى إمكانية الإفادة منها، وإمكانية تطويعها لكي تتلاءم وتتناسب مع ظروف بيئتها.

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين دراسات إدارية مكثفة تمحور موضوعها حول تشخيص وضعية المؤسسات الاقتصادية بهدف التعرف على أهم المشاكل والصعوبات التي تعيق مسيرتها، والتي كان لها الأثر البالغ في تراجع مستوى كفاءة وإنتاجية هذه المؤسسات، لذلك كان هدف هذه الدراسات هو المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لهذه الوضعية، من خلال التأكيد على أهم المتطلبات التي يتحقق من خلالها التغيير في واقع هذه المؤسسات وبالتالي الوصول إلى أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة، إلى جانب تحديد مجال مساهمة الإدارة في تهيئة البيئة الداخلية المساعدة على تعزيز وتطوير الأداء الفردي و الجماعي.

يعتبر التغيير التنظيمي سمة العصر الذي نعيش فيه وهو يطال المؤسسات باختلاف أنواعها، حيث لا توجد حدود معينة له فقد يشمل بعض مجالات عمل المؤسسة أو يشملها بالكامل، بل وقد يمتد إلى أطراف من خارج المؤسسة، ومادام سلوك التغيير يمثل حقيقة تنظيمية معاشة فان التعامل معه أصبح جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهومه واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المؤسسات، كما يجب أن يتم التعامل معه بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة واستعداداتها وذلك في إطار البحث الدائم على التكيف والتأقلم مع متغيرات وتحولات البيئة، وبالتالي المحافظة على استمرارية و تطور المؤسسة بالشكل الذي يضمن نجاحها وازدهارها.

نظرا لما يساهم به التغيير التنظيمي من دفع للمؤسسات نحو واقع جديد ومتميز أصبح هذا المشروع ممارسة تحن إليها كل الإدارات الباحثة عن النجاح والتفوق، حيث في ظله تلجأ المؤسسات إلى اعتماد الكثير من المناهج و التقنيات بناءا على نتائج عمليات التشخيص الداخلي والخارجي، وفي ضوء احتمالات الدعم أو المقاومة التي سيعبر عنها كل من تربطه علاقة بهذا المشروع.

ضمن هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على المحاور الفرعية التالية:

- ماهية السلوك التنظيمي وأنماطه.
- ماهية التغيير التنظيمي، مداخله ومراحله.
- إستراتيجيات إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير.

المبحث الأول: ماهية وأنماط السلوك التنظيمي

تواجه الإدارة كثيرا من المشكلات في تعاملها مع العاملين في المؤسسة وأهم هذه المشكلات هي تلك المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وحتى تتمكن من النجاح في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين تتولى الإدارة مهمة دراسة و تحليل سلوكهم، ومن ثم وضع السياسات والبرامج التي تكفل لها التحكم في هذا السلوك وتوجيهه بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي

جاء اهتمام علماء الإدارة بدراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات مبررا بغرض تمكين المديرين من التعامل مع أفراد التنظيم، وتفهم دوافعهم وكيفية السيطرة عليهم ،وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وكذا التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية، ففي مجال الأعمال والمؤسسات تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل. [1]

1- مفهوم السلوك التنظيمي: نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما يشير إليه مصطلح السلوك التنظيمي.

نظرا لما هو معروف في الوقت الحاضر من تفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع وأن المتقدم لشغل وظيفة ما في التنظيم يمتلك عدد من الخصائص والسمات قد تتسق أو تختلف عن السلوك التنظيمي المطلوب، [2] لذلك أصبحت مادة "السلوك الإنساني في المؤسسات" أو" السلوك التنظيمي" أو" السلوك الإداري" من بين المواد العلمية في برامج تخصص إدارة الأعمال، وذلك بعد أن أصبح واضحا بأنه لا يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح و متعمق لسلوك العاملين في المؤسسات.

1-1- تعريف السلوك التنظيمي: أورد الباحثون تعاريف متعددة للسلوك التنظيمي نذكر منها:

- **تعريف جون شرمرهورن وآخرون (John Schermerhorn et autres)**: " السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات، فهو يتعلق بمجال متعدد النظم، والذي ضمنه نبحث على أفضل فهم لسلوك الأفراد، المجموعات والإجراءات الشخصية والتغيرات المؤسسية، وذلك بهدف تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات إلى جانب تلبية الاحتياجات المهنية". [3]

- **تعريف كيت دفيس (Keith Davis)** :" السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المؤسسة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في

---

[1] - أحمد ماهر " **السلوك التنظيمي** " الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

[2] - عبد الغفار حنفي " **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**" دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002 ، ص .36

[3]- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « **comportment human et organisation** » Edition erpi québec canada 2010 P5.

جميع المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الحكومية، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ". [1]

- **تعريف سيزلاقي و والارس (Szilagyi & Wallace)**:" السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المؤسسات وأهدافها...الخ". [2]

- **تعريف صلاح الدين محمد عبد الباقي**: " السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المؤسسة ويشمل ذلك : أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد ومجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المؤسسة في نفس الوقت". [3]

يعتقد ميتشل (**Mitchell**) أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: [4]

- أسباب السلوك الانساني كأفراد وجماعات.
- كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية في المؤسسات.

مما سبق نستنتج أن السلوك التنظيمي يعني فهم وتفسير السلوك الإنساني في المؤسسات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها بكفاءة وفعالية، حيث يرى كثير من المنظرين التنظيمين أن السلوك التنظيمي هو محصلة تفاعل كل من النظرية و الممارسة و البحث، فهو يمثل مجال للدراسة تهتم بتصرفات الأفراد داخل العمل، حيث يقصد بالسلوك تلك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.

يركز مجال بحث السلوك التنظيمي على المعرفة التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المؤسسات و التي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية [5]

تتركز وظيفة السلوك التنظيمي في دراسة أفعال الأفراد أثناء أدائهم للعمل، وذلك بغرض مساعدة الإدارة في تفسير السلوك ومن ثم التنبؤ به مستقبلا، فالسلوك التنظيمي مجال دراسي يقوم بفحص أداء الأشخاص

---

[1]- Keith Davis, «**human behaviour at work, Organization behaviour**» Ed, McGraw will book. New York, 1997, P8.

[2]- Szilagyi.a and Wallace .m, « **organizationnel behaviour and performance**» good year publishing company .new york 1981 P.29.

[3] - صلاح الدين محمد عبد الباقي" **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر** " الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر 2003 ص12.

[4]- Mitchell, T.R « **people in organisation, Introduction to the organisation behavior** » New York Mcgrqw Hill book, 1982, P14.

[5] - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون " **ادارة السلوك في التنظيمات** " ترجمة رفاعي محمد رفاعي، و اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية، 2009 ، ص27.

والجماعات في المؤسسة ويعمل على تطبيق نتائج الدراسة لكي تعمل المؤسسة بفعالية، فهو يركز على كيفية تحسين الإنتاج ، ويؤدي إلى زيادة إنتماء العاملين لمؤسساتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. [1]

إن دراسة السلوك التنظيمي تتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في المؤسسات الاقتصادية، فالسلوك التنظيمي هو في الحقيقة يعتبر أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، لذلك فان تصرفات الأفراد في المؤسسة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية وهذا ما يعكسه الجدول رقم (2-1).

الجدول رقم (2-1): العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

بعض العوامل الداخلية (النفسية)	بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)
- الإدراك والتعلم	- الصراع والضغوط
- المواقف والاتجاهات	- الحوافز
- العواطف	- مستوى الثقة الممنوحة
- القيم	- تماسك الجماعة

المصدر: محمد سلمان العميان" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** " دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص21.

يتضح من الجدول أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لتفاعل كل من العوامل النفسية (الداخلية) والعوامل الاجتماعية (الخارجية)، وحتى تحقق المؤسسات أهدافها تعمل على تحليل وتفهم مختلف هذه العوامل، ومن ثم الاعتماد عليها في توجيه سلوك الأفراد بالشكل الذي يتناسب واحتياجات ومتطلبات الأداء المرغوب.

للوقوف على حقيقة السلوك في التنظيم فان المتخصصين في السلوك التنظيمي لا ينظرون إلى مجرد سلوك الأفراد، فهؤلاء الأفراد غالبا ما يعملون معا في جماعات والأفراد والجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة العمل لذلك فان السلوك التنظيمي يركز على ثلاثة مستويات للتحليل هي: الأفراد، الجماعات والتنظيمات للوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمي الديناميكية والمعقدة، فعلى المستوى الفردي نجد أن المتخصصين يهتمون بدراسة الادراك والتعلم والاتجاهات والدوافع، وعلى مستوى الجماعات يكون الاهتمام بالطريقة التي ينسق بها الأفراد نشاطهم داخل الجماعات إلى جانب تقيم وتحليل مستويات الصراع المحتملة بين الأفراد والجماعات وكذا بين المؤسسات، أما على مستوى التنظيم فيتم وصفه ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة وكيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد والجماعات بداخله، سواء من حيث الاهتمام بكيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، أو من حيث نظم القيادة وتأثيرها على مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. [2]

[1] - محمد عبد الغني حسن هلال " **مهارات ادارة الموارد البشرية** " مركز تطوير الأداء و التنمية (OPIC)، مصر الجديدة، مصر ، 2009 ، ص 49.

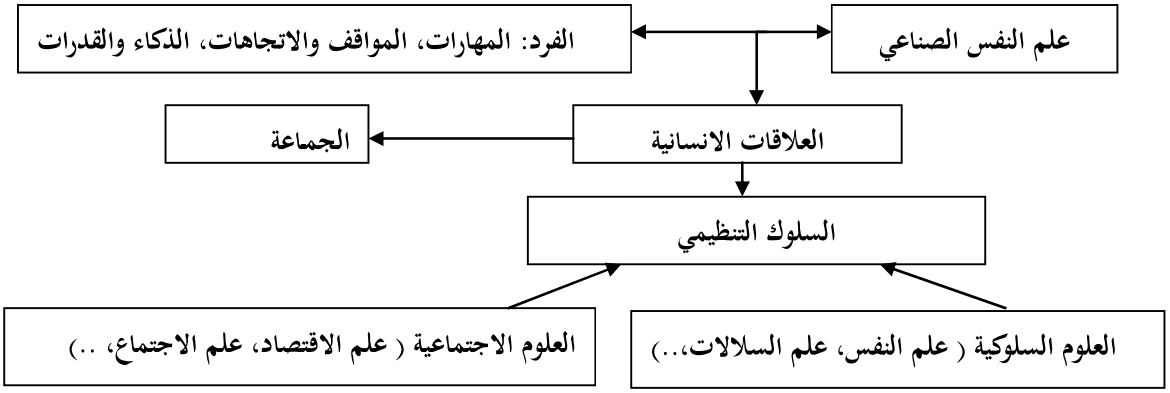
[2] - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1-2- تطور مفهوم السلوك التنظيمي: لقد جاءت المحاولات الأولى لدراسة السلوك في المؤسسات من جانب خبراء الكفاءة الصناعية بهدف تحسين انتاجية العاملين، ولقد كان سؤالهم الرئيسي هو: ما الذي يجب عمله لجعل العاملين ينتجون أكثر في وقت أقل؟

كان السلوك التنظيمي في أوائل القرن العشرون يعرف بعلم النفس الصناعي حيث كان الباحثون يقومون بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المؤسسات معتمدين على الأسلوب العلمي في تحليل مستوى التباين بين المهارات والخبرات، حيث كان تركيزهم منصبا على الفرد فقط، وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن العشرين اتجهت البحوث المقدمة من طرف الباحثين نحو دراسة العلاقات بين جماعات العمل المختلفة، حيث ركزت على معرفة مدى تفاعل هذه الجماعات بعضها مع بعض وأثر ذلك التفاعل على الانتاجية والرضا الوظيفي. [1]

استمرت الوضعية على نفس الحال رغم ما شهدته أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية من تطور خاصة على يد كل من **مايك جرجر** (Mc Gregor)، **ليكرت** (Likert)، و **أرجيرز** (Argyris) ، حيث تركزت معظم هذه التطورات الفكرية على دراسة دوافع العاملين وأبعاد القيادة الإدارية، وفي أوائل السبعينات من القرن العشرين أخذت الدراسات و البحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم ليس فقط بالعامل و جماعات العمل فحسب بل أيضا بتفاعل العاملين في المؤسسات الاقتصادية مع العمل نفسه، وقد فتح هذا التطور الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي، وبذلك أصبح لهذا العلم مجالا منفصلا عن باقي العلوم الإدارية.

الشكل رقم (2-1): مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي



المصدر: ناصر محمد العديلي " **السلوك الانساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن**" معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 12

من خلال الشكل رقم (1-2) يتضح أن السلوك التنظيمي يهتم بتفاعلات الفرد و الجماعة مع المؤسسات وبيئتها الداخلية والخارجية ، ولما كان الإنسان يتميز بشخصيته وسلوكه عندما يمارس نشاطاته المختلفة، فان

[1] - طارق طه " **السلوك التنظيمي، سلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت** " الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر 2007 ص28.

التصرفات السلوكية أثناء أداءه للعمل ستتغير نتيجة تأثره بالبيئة الداخلية، إلى جانب تفاعلات هذه البيئة مع البيئة الخارجية.

1-3- أهداف وأهمية السلوك التنظيمي: إن الاهتمام بالسلوك الإنساني أصبح ضرورة ملحة، حيث تساعد مثل هذه الدراسة المؤسسات على الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أعلى إنتاجية، وضمن هذا التوجه يرى معظم علماء الإدارة أن الغاية من دراسة السلوك التنظيمي هي تحقيق الأهداف التالية: [1]

- **الوصف السلوك**: تتيح دراسة السلوك وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، و تحقيق مثل هذا الهدف يتيح للادارة إدارة السلوك البشري داخل مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية.
- **فهم سلوك العاملين**: تتيح دراسة السلوك التنظيمي لمديري المؤسسات تفهما أوسع لماذا يتصرف الأفراد داخل بيئة العمل على نحو معين، فعندما نسعى للإجابة على السؤال: لماذا تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة؟، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.
- **التنبؤ بسلوك العاملين**: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين و الأسباب وراء هذا السلوك، فان ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على أثار هذا السلوك على المؤسسة و من ثم تأخذ على عاتقها الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.
- **توجيه وضبط سلوك العاملين**: تزيد دراسة السلوك التنظيمي من قدرة مديري المؤسسات على التحكم والسيطرة على سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وكذا الرقابة على تصرفاتهم نتيجة تفهمهم لدوافع المرؤوسين وكيفية تحفيزهم.

تزداد أهمية المعرفة التي يتم الحصول عليها من دراسة السلوك التنظيمي في المستويات القيادية عنه في المستويات الدنيا من التنظيم ، حيث تتحدد أبعاد السلوك التنظيمي من خلال خمس عناصر اساسية هي: [2]

- الفرد وعملياته الذاتية وقواه الضاغطة من الداخل والتي توجه السلوك الفردي أو تؤثر فيه .
- الجماعات وعملياتها التفاعلية وعلاقاتها الترابطية والضغوط التي تنجم عن التأثير الديناميكي لهذه الجماعات على سلوك أفرادها.

[1] - ناصر محمد العديلي " **السلوك الانساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن**" معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية ، 1995، ص 9.

[2] - عامر خضر الكبيسي" **السلوك التنظيمي**" دار الشروق للطباعة والنشر و التوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص 25.

- البيئة، ظروفها، قواها، أحداثها، مطالبها، قيمها، مواردها وما تتسم به من وضوح أو غموض أو من ايجابيات أو سلبيات تؤثر في السلوك الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.
- التفاعلات بين الفرد و الجماعة و المؤسسة و البيئة، وما ينجم عنها من تكيفات أو تغيير أو تطوير.

يركز السلوك التنظيمي على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، فنجاح المؤسسة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري و تحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، وحتى تكون دراسة السلوك داخل المؤسسات صحيحة ومتكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي : الفرد، الجماعة، التنظيم الرسمي، والى جانب دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد كذلك أن ندرس ما يلي: [1]

- سلوك الفرد وأثره على المؤسسة.
- سلوك الجماعة و أثرها على الفرد.
- أثر التنظيم على الفرد و على الجماعة.
- أثر البيئة الخارجية على المؤسسة.

مما سبق نستطيع القول أن دراسة السلوك التنظيمي بالمؤسسات تهدف بالأساس إلى دراسة وتوجيه السلوك الانساني والاداري لأفراد المؤسسة بما يتوافق وأهدافها، ومن أبرز المعطيات الدالة على ذلك نذكر ما يلي:

- دراسة وتحليل محددات الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، من حيث اتجاهات الفرد وإدراكه للمشاكل ودوافعه المتعددة .
- التوصل إلى النمط الفعال للقيادات الإدارية القادرة على تحقيق المعدلات الملائمة للإنتاجية.
- إدراك أهمية تحليل كل من السلوك الفردي والجماعي للتوصل الى المعرفة الشاملة للسلوك التنظيمي.
- الوقوف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية مؤسسة وخاصة مشكلة إشباع دوافع العاملين.
- دراسة وتحليل سلوك جماعات العمل داخل المؤسسة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي.

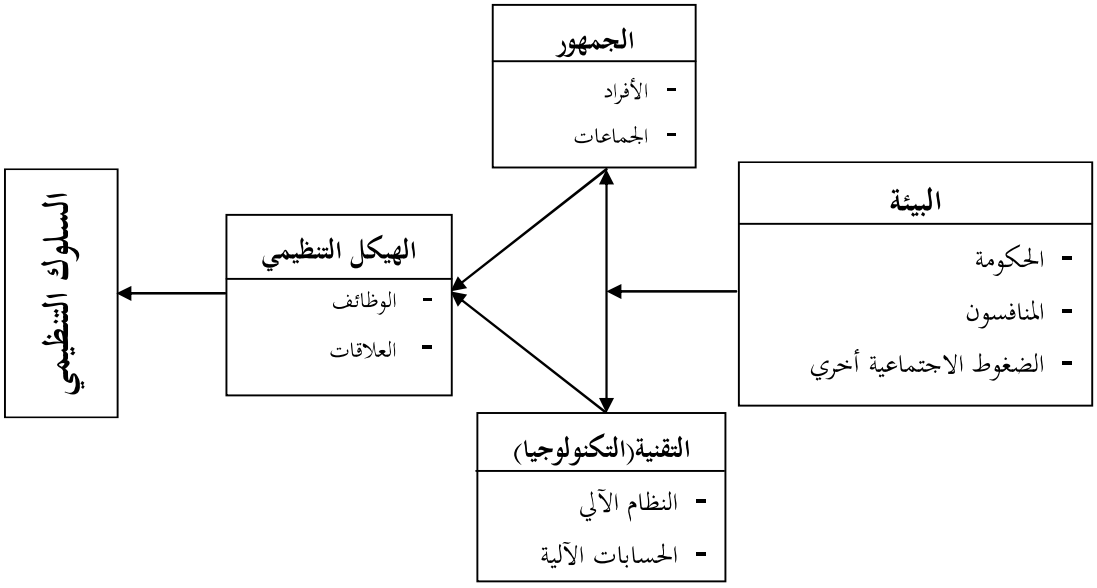
تبرز أهمية دراسة السلوك التنظيمي باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية، وما يمكن ملاحظته أن السلوك التنظيمي يؤدي دورا مهما في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة، كما أن سلوك الفرد والجماعة يتأثر بما يسود في المؤسسة من مثيرات ومعززات قد يكون مصدرها داخلي أو خارجي.

[1] - السلوك التنظيمي، تاريخ التصفح يوم 2012/11/13 ، www.tahasoft.com/books/328.docx

2- عناصر السلوك التنظيمي ومداخل إدارته: لقد شهدت العقود الأخيرة دراسات مكثفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي لازمت حياة المؤسسات، حيث تناولت هذه الدراسات عملية البحث عن قيادات جديدة وإعادة تصميم عمل المؤسسات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، إلى جانب كيفية التحفيز وتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات العاملين ومهاراتهم. الخ، وفي هذا الاتجاه ركزت كثير من البحوث على سلوك الأفراد من أجل تسخير هذا السلوك لخدمة أهداف المؤسسة. [1]

2-1- عناصر السلوك التنظيمي: إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وكذا البيئة التي تعيش فيها، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المؤسسة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض وأيضا هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): عناصر السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 13.

من الشكل يتضح لنا أن السلوك التنظيمي هو محصلة العوامل التالية: [2]

- **الجمهور:** يتمثل في مجموع الأفراد الذين يمثلون النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء حالات متغيرة ومتطورة، فهم يختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

[1] - حسين حريم " **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** " دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص18.

[2] - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ص 20.

➢ **الهيكل التنظيمي**: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد بالمؤسسة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات.

➢ **التكنولوجيا**: تمثل الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المؤسسة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات والمعدات والأساليب التكنولوجية في العمل، حيث للتكنولوجيا تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

➢ **البيئة**: تعمل كافة المؤسسات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية، الاجتماعية، التعليمية، الثقافية والاقتصادية ومختلف القيود الحكومية، وهذه البيئة لها تأثير كبير على العاملين في المؤسسة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم.

من منظور سيكولوجي يرى علماء النفس أن تغيير الموقف في المؤسسات يؤدي إلى إثارة سلوك الفرد، حيث يعمل التنظيم الرسمي والغير الرسمي على تحديد تصرفات الفرد، فالسلوك ما هو إلا خلاصة تعبر عن العلاقات التي تنجم عن التفاعل الديناميكي بين التنظيم الرسمي والموقف الذي توجد عليه المؤسسة.

2-2- مداخل دراسة السلوك التنظيمي: إن تفهم سلوك العاملين في المؤسسات والتنبؤ به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد نظرا لتنوع مناهج ومداخل دراسة السلوك التنظيمي، ومن بين النماذج الأكثر وضوحا وشمولا نجد النموذج الذي قدمه **لوثانز** (Luthans)، حيث اعتمد فيه على منهج التعلم الاجتماعي والذي يعتمد بدوره على مدخلين هما: [1]

➢ **المدخل المعرفي/العقلي**: يعترف هذا المدخل بإرادة الفرد وحريته، وبأن سلوكه هادف وهو يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه، أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على قوى داخلية في الإنسان ذاته.

➢ **المدخل السلوكي**: يرى هذا المدخل بأن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على المؤثرات البيئية المحيطة بالفرد، وأن الفرد لا يملك أي سلطة ويفترض أنصار هذا النموذج إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة كبيرة بحيث يمكن التنبؤ بهذا السلوك والتصرف في ضوء السلوك المتوقع.

يؤكد **لوثانز** من خلال نموذجه على أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل عوامل و متغيرات مترابطة يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل: الشخصية، الاتجاهات، القيم..الخ، أما العوامل والمتغيرات الأخرى فهي تتعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها الفرد ومنها الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي)، وثقافة المؤسسة، وعمليات الاتصال، والقيادة.. الخ، وعلى هذا الأساس فان كل من الفرد والجماعة والمؤسسة يشكلون نسقا متكامل يتكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض، وهذا التفاعل هو جوهر السلوك التنظيمي، ولقد طور لوثانز نموذجه انطلاقا من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهي ثلاثة أهداف: [2]

- تفهم وتفسير سلوك الفرد في المؤسسة.

[1]- Fred Luthans. « **Organization Behavior** » McGraw-Hill Book, Co, 1989, P 8..P12

[2] - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- التنبؤ بسلوك الفرد.
- توجيه وضبط سلوك الفرد.

وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها وحل المشكلات التي تواجهها، حيث يفيد المدخل العقلي في تحقيق الهدف الأول لكنه لا يساهم كثيرا في تحقيق باقي الأهداف، لذلك فهو نموذج ضروري لفهم سلوك الفرد، أما المدخل السلوكي فيساعد في فهم السلوك وهو كذلك يساهم بشكل كبير في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه اعتمادا على قانون الأثر، حيث يشير هذا القانون إلى أن السلوك التنظيمي الذي تتبعه نتائج ايجابية سيتدعم وسيتكرر بصورة واضحة، أما السلوك التنظيمي الذي تتبعه نتائج سلبية فسيضعف ويزول، وبذلك يمكن التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية.

2-2- إدارة السلوك التنظيمي: يتخذ السلوك التنظيمي شكل نظام مفتوح، ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك، فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية، العمليات السلوكية، المخرجات السلوكية، أو المناخ المحيط بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتوافق ومتطلبات المؤسسة إلى أنماط تحقق للمؤسسة أهدافها وغاياتها، وفي نفس الوقت تؤمن للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ويكون التعامل من خلال المدخلات السلوكية بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المؤسسة أنواع من المعلومات ذات دلالة خاصة توضح لهم مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي، كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العمليات السلوكية وبدايتها عملية الإدراك، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع، ومن ثم تحدد الإدارة التغيرات الواجب إدخالها حتى تعتدل تلك المخرجات، ويمكن للإدارة التعامل مباشرة مع المخرجات السلوكية بمعنى أن تطرح نماذج سلوكية بديلة لما يباشره الأفراد فعلا، والمثال الواضح هو أنواع السلوك غير المتوافقة مع مواصفات ونظم الجودة، حيث تطرح الإدارة من خلال برامج التدريب وغيرها من الآليات نماذج سلوكية بديلة لها، كما ويمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه لنظام السلوك التنظيمي مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة.

وتسعى المؤسسة من خلال إدارة السلوك التنظيمي الى تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها: [1]

- توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المؤسسة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة .
- ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم، الجودة، التوقيت والتكلفة.
- توجيه أعضاء المؤسسة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمؤسسة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

[1] - السلوك التنظيمي، تاريخ التصفح يوم 2012/11/13 ، www.tahasoft.com/books/328.docx

- توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمؤسسة.
- حث أفراد المؤسسة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها
- تشجيع الأفراد على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات، وتوظيفها في ما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.
- حث أفراد المؤسسة على الابتكار والإبداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزا متميزا في الأسواق التي تتعامل فيها.
- دفع أفراد المؤسسة للحرص على موارد المؤسسة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل فرد.
- حث أفراد المؤسسة على الاحتفاظ بأسرار المؤسسة وعدم إفشائها للغير.

تتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة والحرص على مصالحها والسعي المستمر لتحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق التوحد بين المؤسسة و أعضائها، وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الادارة وتراه سبيلا إلى ما تريده من أهداف وغايات.

تحقيقا للإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي يتعين على المؤسسة إحترام مجموعة من المبادئ الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- ينطلق تخطيط السلوك من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة.
- ينطلق تخطيط السلوك من تقدير الإمكانيات والفرص وليس من إطار القيود و المحددات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التقني عند تخطيط السلوك المستهدف.

وتشير هذه المبادئ إلى أن الإدارة في سعيها لتوجيه السلوك التنظيمي لا تتقيد بما يصدر عن أعضاء التنظيم من تصرفات تعبر عن قدراتهم أو رغباتهم، فقد تكون محددة وبعيدة عن آمال وتوقعات المؤسسة، بل إن الإدارة تحدد مستويات وآفاق السلوك التنظيمي التي تستهدفها لتحقيق أهداف المؤسسة ثم تحاول حث الأعضاء على الارتقاء إلى تلك المستويات السلوكية، وتأخذ الإدارة في اعتبارها كل الممكنات والتطورات التقنية التي تساهم في الوصول إلى مستويات السلوك المتعالية.

تتطلب إدارة السلوك التنظيمي جهدا متصلا من جانب أفراد الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، حيث يكون الجميع في اتصال دائم ومواجهة مستمرة مع أشكال وأنماط السلوك التنظيمي على إختلاف درجات توافقه مع السلوك المستهدف، حيث تمر عملية إدارة السلوك التنظيمي بذات المراحل التي تحدث في حالة أي مجال من مجالات النشاط التنظيمي من تحديد الأهداف وتخطيط ومتابعة السلوك الفعلي و تقويمه والكشف عن مجالات التحسين المستمر والتطوير، ومن ثم مباشرة التدخل بالآليات والحوافز والمغريات المختلفة.

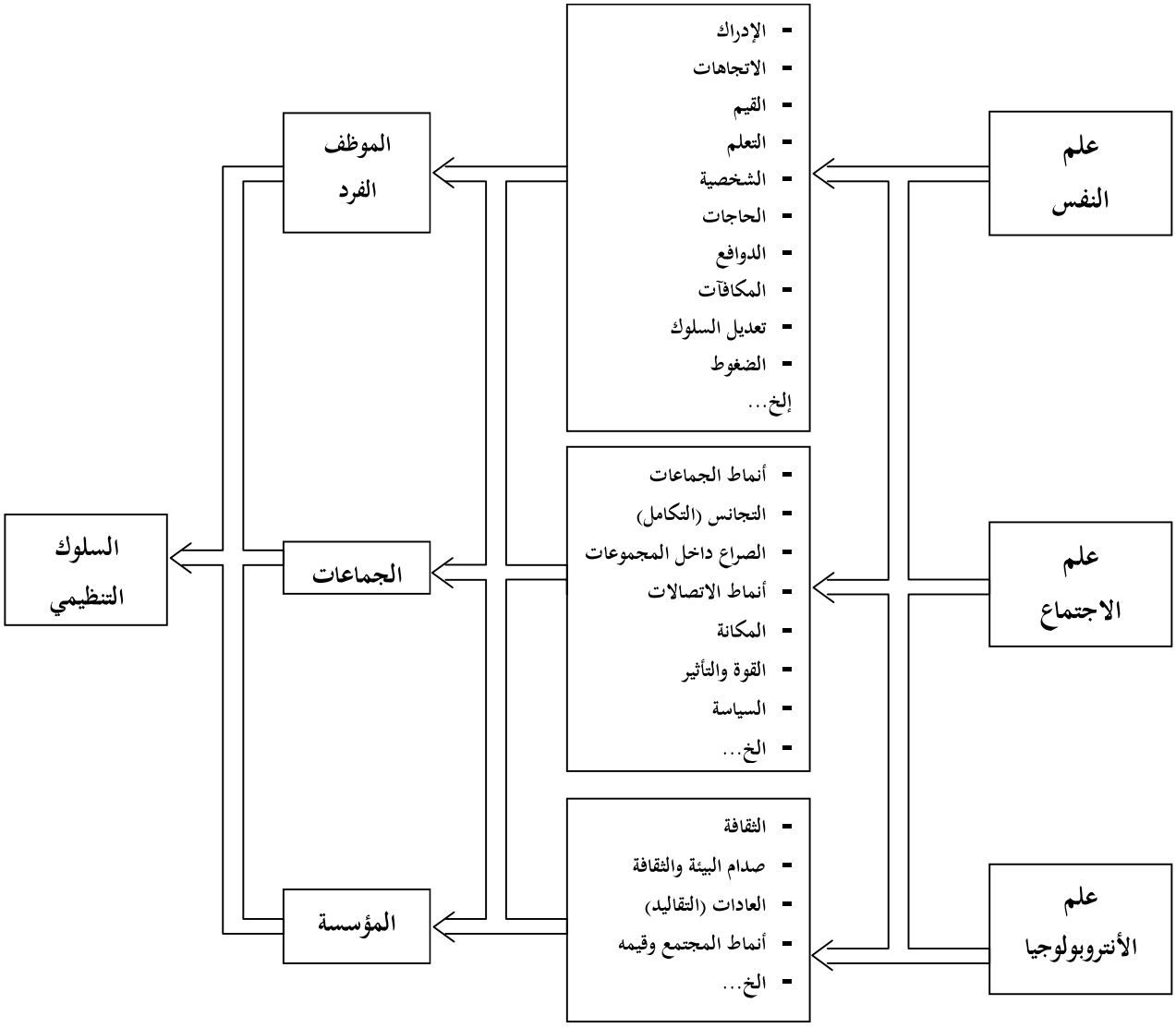
المطلب الثاني: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية

يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد هما السلوك الفردي والسلوك الجماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي، لذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وعليه يمكن القول بان من أهم العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المؤسسات نجد: علم النفس، علم الاجتماع وعلم الأنتربولوجيا، فبالإضافة إلى القاعدة المعرفية التي توفرها هذه العلوم عند دراسة السلوك الإنساني فقد أسهمت هذه العلوم أيضا في مجال منهجية و أساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم. [1]

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المؤسسات، وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية، ومن خلال الشكل رقم (2-3) نلاحظ أن للعلوم السلوكية أثرا كبيرا في مجال السلوك التنظيمي، إذ أنها وفرت مرجعا أساسيا يساعد على استخدام الأسلوب العلمي، فروح البحث شملت مجال السلوك التنظيمي لارتباط هذا المجال بالأبعاد التي تتناولتها العلوم السلوكية بالدراسة والتحليل.

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل رقم (2-3): علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي ص:27

1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: يعرف علم النفس بأنه علم سلوك الإنسان ويهدف أساسا إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ والتحكم فيه، فعلم النفس يقدم معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل المساعدة للتعلم و الإدراك، وتعدد الدوافع والحاجات الإنسانية والتي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الإنساني بمختلف مظاهره الاجتماعية، فهو علم يدرس أيضا العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات غير الإنسانية، حيث يستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس والتي تتركز في فهم حاجات الأفراد ورغباتهم، ومعرفة دوافع العمل عندهم، وبالتالي يمكن للمدير أن يضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليهم.

يتضمن علم النفس دراسات تخصصية عديدة لها ارتباط وثيق بدراسة السلوك التنظيمي ومنها:

1-1- علم النفس الاجتماعي: هو علم موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، فهو علم يبحث في سلوك الفرد ضمن المجتمع، فالسلوك الفردي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل مستمر بين تفكير الفرد ودوافعه وعواطفه، وبهذا يستمد علم النفس الاجتماعي من علم النفس العام الأسس والمبادئ الضرورية لدراسة تلك الخصائص الفردية، فعلم النفس العام يقدم لنا المعلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل التي تساعده على التعلم والإدراك والحاجات الإنسانية، وهذه جميعها تساعد على فهم السلوك الإنساني، حيث يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها ومدى تأثير ذلك على سلوك الفرد إلى جانب الاهتمام بدراسة المجالات التالية: [1]

- اتجاهات الأفراد تكوينها وتغيرها.
- بحوث الاتصالات من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد والجماعة.
- حل المشكلات (التعاون بدلا من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات).
- التأثيرات الاجتماعية (أثر الامتثال) والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.
- تحديد القائد وصفاته و وظائفه وفعاليته.

إن علم النفس الاجتماعي يتجاوز نطاق الإطار السيكولوجي للفرد إلى الأماكن الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتأثر بها سلوكه، وبالتالي لا بد من دراسة المظاهر السيكولوجية الأساسية في ضوء المؤثرات الاجتماعية الكثيرة التي تساعد في تنمية وتشكيل الشخصية الإنسانية، فعلم النفس الاجتماعي ينظر إلى الفرد والمجتمع في آن واحد، وعلى مستوى هذا العلم هناك اتجاهات مختلفة للبحث ومنها نذكر: [2]

- يدعو هذا الاتجاه إلى أن فهم السلوك الاجتماعي للإنسان لا يتم إلا من خلال دراسة وفهم التصرفات الظاهرة في المواقف الاجتماعية.
- يدعو أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة دراسة الدوافع والاتجاهات والقيم والإدراك وأية عمليات أخرى تؤثر على سيكولوجية الإنسان.
- يدعو هذا الاتجاه إلى الاهتمام بدراسة الصفات الشخصية التي تتكون نتيجة الخبرة والتجربة على مدى زمني طويل.

1-2- علم النفس الصناعي: يختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين وهو المصنع ويخضعون لإجراءات وضوابط فنية مختلفة تفرضها خصوصية الأنشطة التقنية.

يهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم مجالاته نجد: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل: التوتر، الضوضاء، العلاقات الإنسانية...الخ.

---

[1] - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

2- علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع: إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، حيث يحاول هذا العلم تكوين نظام متكامل من المعرفة عن طبيعة العلاقات الإنسانية وبالتالي دراسة المعلومات التي تساعد في تفسير السلوك الإنساني، حيث يأخذ هذا السلوك مظاهر وأشكالا مختلفة معتمدا على العادات والتقاليد والقيم التي تنمو وتبرز في حياة الأفراد وفي حياة الجماعات، وبما أن السلوك الإنساني يعتمد على العادات والتقاليد والقيم فان علم الاجتماع يهتم بدراسة تلك الجوانب لمعرفة مدى تأثيرها على حياة الأفراد الجماعية ويساهم كذلك في تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت رسمية أو غير رسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور.

هناك ثلاثة مجالات لعلم الاجتماع تتمثل فيما يلي:

- **المجتمع:** يعرف بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة، حيث يقوم على مجموعة من العناصر تشمل ما يلي: [1]
  - ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
  - وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
  - وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.
- **الجماعات:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع و ذلك يشمل: أنواع الجماعات والأسس السلوكية في الجماعة، حيث يرجع الاهتمام بدراسة الجماعات إلى أن لها تأثير وأهمية في فهم السلوك الاجتماعي للأفراد، وعادة ما تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية وجماعات ثانوية أو جماعات رسمية وجماعات غير رسمية، أو جماعات عضوية وجماعات مرجعية.
- **النظم الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة القيم والقواعد المعترف بها، والتي تحكم سلوك الأفراد ومن أمثلة هذه النظم نجد: النظام الاقتصادي، النظام الديني، النظام التعليمي..الخ، حيث تقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها: [2]
  - وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
  - و جود مجموعة من الأساليب التي تنظم أعمال الأفراد.
  - وجود مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

3- علاقة السلوك التنظيمي بعلم الأنتروبولوجيا: إن المجال الأساسي الذي يبحث فيه علم الأنتروبولوجيا هو تفسير الحضارات ودراسة تطورها، حيث يعرف بأنه العلم الذي يبحث في طبيعة الإنسان وجوهره، وفي الأصول والتطور الثقافي والمادي، والسمات العرقية والعادات الاجتماعية ومعتقدات الإنسان، ولهذا العلم عدة اتجاهات وأهمها:

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

[2] - نفس المرجع السابق، ص 25.

- **الأنتروبولوجيا الطبيعية (المادية)**: وتختص بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتقاءها وكيفية تأثر التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به.
- **الأنتروبولوجيا الثقافية (الحضارية)**: وهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به، وكذلك تهتم بدراسة الثقافات الإنسانية وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان.

إن الثقافة في أي مجتمع تملي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، و من بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساسا من علم الأنتروبولوجيا نجد ثقافة المؤسسة، فالقيم والمعايير والاتجاهات و التقاليد التي تنمو وتسود في أي مؤسسة لها تأثيرها على الفرد العامل وعلى سلوكه. [1]

إن أهم مفهوم في علم الأنتروبولوجيا هو مفهوم الثقافة والتي تشير إلى طريقة حياة مجتمع معين، وهذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك التي تعتبر أفعالا عادية ومتوقعة لأفراد هذا المجتمع، ومن الطبيعي وجود أفراد مختلفين في المجتمع من حيث أنماطهم السلوكية إلا أنه يمكن إيجاد عامل مشترك في السلوك في مجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة.

المطلب الثالث: نماذج وأنماط السلوك التنظيمي

استخدم الباحثون عدد من النماذج المختلفة في تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ بتصرفات الأفراد داخل بيئات العمل، حيث شكلت تلك النماذج نظام المعتقدات المؤثر على تصرفات الإدارة تجاه المرؤوسين، فنماذج السلوك التنظيمي تعتبر بمثابة إطار عمل فكري لمديري المؤسسات المختلفة لأنها ببساطة تطرح توقعات مختلفة لسلوك الأفراد داخل مجالات العمل بالإضافة إلى تقديمها لتفسيرات علمية لهذا السلوك مقترنة بتوصيات وإرشادات حول كيفية معالجة كل نمط سلوكي.

1- نماذج السلوك التنظيمي: تهدف النماذج المختلفة إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، ومن أهم هذه النماذج نجد:

1-1- النموذج الاستبدادي: يعد من أقدم النماذج المفسرة للسلوك التنظيمي فجذوره تمتد لعصر الثورة الصناعية، حيث تبنته إدارات المصانع في تعاملها مع العمال ومن ملامح هذا النموذج نجد ما يلي: [2]

- أساس النموذج القوة حيث تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على قوتها الوظيفية لإجبارهم على العمل و تتوقع منهم الطاعة والامتثال خوفا من العقوبة.
- التوجه الإداري يركز على السلطة الآمرة حيث تعطى السلطة للمركز الوظيفي الأعلى في إصدار الأوامر والتعليمات للمركز الوظيفي الأقل.

---

[1]- Rebert Kreitner, Angelo Kincki « **organizationnel behavior** » Edition Richard Irwin Boston U.S.A 1992 P.69.

[2]- Http/www Slideshare.net/jsndan/ models of organizational-behaviour from, boock of John.w.Newstroom. « **organizational behaviour :humain behaviour** » page consulté le 27/11/2010.

- توجه الموظف بالطاعة حيث لا يمتلك هذا الأخير غير الطاعة لرئيسه، وهذا لا يعني أنه يحترمه.
- نتيجة للأسلوب القهري المتبع في إدارة الموظفين تترتب نتائج نفسية تتمثل في اعتمادهم شبه الكامل على الرئيس باعتباره مصدر الخط والتعليمات والأوامر.
- تتصف معدلات الأداء بالانخفاض نظرا لأن الموظفين يعملون بدافع تجنب العقاب وليس بدوافع ذاتية، وبالتالي فمن المتوقع تباطأ الأداء أو توقفه عند غياب الرقابة المباشرة من الرئيس، وفي المقابل يقبل عادة المرؤوسين بأجور متدنية لانعدام فرص العمل من ناحية ولانخفاض مهاراتهم من ناحية أخرى.

تشير الممارسات في الواقع العملي إلى أن النموذج الاستبدادي لا يعاني من الفشل بصورة كاملة، فهو يأتي بنتائج مرضية في التعاملات السلوكية بالمؤسسات التي تهتم بقيم الالتزام والانضباط والولاء أكثر من اهتمامها بقيم الإنتاجية و الكفاءة والفعالية والربحية مثل المؤسسات العسكرية، حيث يتبين هذا النوع من المؤسسات أن الرئيس هو محور التنظيم، فهو مصدر اتخاذ القرارات والأوامر والمحدد للأهداف.

1-2- النموذج التدعيمي: ترجع أصول هذا النموذج إلى مبادئ العلاقات التدعيمية التي صاغها العالم السلوكي رنسيس لكارت(Rensis Likert) ومن ملامح هذا النموذج نجد ما يلي: [1]

- أساس النموذج القيادة حيث تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على المهارات القيادية للمدير وليس القوة كما هو الحال في النموذج الاستبدادي.
- التوجه الإداري يركز على الدعم للمرؤوسين حيث يتولى القائد مساعدتهم على انجاز أهداف المؤسسة ومنحهم الفرص لتطوير الأداء و النمو الوظيفي.
- يصبح الموظف في ظل هذا النموذج موجها بأدائه الوظيفي باعتباره معيار للتقييم لدى الإدارة.
- يتمثل العائد النفسي لدى الموظف في الشعور بالمشاركة في تحقيق الأهداف.
- يعتمد أداء الموظف على دوافع يقظة متولدة من شعوره بالمشاركة في صنع انجازات المؤسسة.

من الملاحظ أن هذا النموذج يحقق أهداف التنظيم عند تطبيقه على مستوى المؤسسات المتطورة وتتدهور نتائج تطبيقه في حالة المؤسسات التقليدية، ويرجع ذلك إلى أن النموذج يخاطب الحاجات المتقدمة في سلم اشباعات المرؤوسين، كالحاجة إلى تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية.

1-3- النموذج التعاوني: يعتبر هذا النموذج امتداد طبيعي لتطور علوم السلوك التنظيمي، حيث استبدل مفهوم الدعم الذي يشكل أساس النموذج ألتدعيمي بمفهوم المشاركة، فهو يفترض أن الرؤساء والمرؤوسين هم شركاء في العمل يسعى كل منهم لتحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها، ومن ملامحه ما يلي:

- التوجه الإداري يركز على العمل الجماعي، حيث تنجز الإدارة الأهداف التنظيمية من خلال العمل الجماعي و روح المشاركة باعتبار أن الجميع رؤساء ومرؤوسين هم فريق واحد يسعى لتطوير المؤسسة.

[1] - طارق طه ، مرجع سبق ذكره ص 43.

- أساس النموذج الشراكة حيث يفترض أن الرؤساء و المرؤوسين شركاء في انجاز أهداف المؤسسة.
- يتصف سلوك المرؤوسين في ظل هذا النموذج بالمسئولية ويرجع هذا السلوك إلى شعور المرؤوس بأنه عضو فاعل في فريق العمل يشارك في صنع الانجازات التي تتحقق.
- يولد السلوك الذي يشعر به المرؤوس في ظل هذا النموذج قدرا أكبر من الإنضباط الذاتي يمارسه الفرد على ذاته، و تظهر تلك الممارسات بصورة واضحة في المؤسسات اليابانية التي تتبنى هذا النموذج .
- يتأثر الموظف بروح الانضباط الذاتي، لذلك يتصف أداؤه بالحماس المعتدل أو المتوازن.

2-4- نموذج النظام: يمثل أحدث النماذج التي قدمها الفكر السلوكي، وجاء كمحصلة لإسهامات بحثية مشتركة حول قيمة ومعنى العمل لدى الفرد في بيئة الأعمال المعاصرة ومن أهم ملامحه نجد: [1]

- على الرؤساء أن يعاملوا المرؤوسين على أساس من الثقة والشفافية، ذلك أن العمل يمثل قيمة ومعنى كبير لدى الفرد.
- يتمثل دور الإدارة في رعاية المرؤوسين وتشجيعهم على انجاز الأهداف باعتبار أن المؤسسة هي نظام يضم مجموعة من العناصر (موارد البشرية، موارد مالية...) تعمل على نحو متكامل لتحقيق أهداف مشتركة، وأن العنصر البشري هو أهم مكونات هذا النظام وبالتالي يجب رعايته.
- يوجه أداء المرؤوسين في ظل هذا النموذج الشعور بأنهم ملاك المؤسسة ومسئولون عن نجاحها.
- يتولد لدى الموظف شعور نفسي بالدافعية الذاتية نحو تحقيق الأهداف كمحصلة لروح المسئولية الفردية والجماعية التي تسيطر على الأفراد داخل التنظيم.

تشكل نماذج السلوك التنظيمي أساسا وإطارا فكريا لدراسة ومناقشة السلوك التنظيمي بما يسمح بفهم سلوك الفرد ومعرفة أسبابه، ومن ثم التنبؤ به و التحكم فيه ولو بشكل نسبي.

2- أنماط السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل: لما كان التنظيم يضم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فان علماء التنظيم يميلون أثناء الدراسة إلى التمييز بين نمطين من السلوك التنظيمي هما:

- **السلوك التنظيمي الكلي**: يركز هذا النمط على دراسة الفرد بما لديه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات، وعلى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد بما تشتمل عليه هذه المؤسسة من بيئة داخلية وخارجية، حيث ينظر هذا النمط إلى المؤسسة كوحدة تحليل، فهو يهتم بأهدافها التنظيمية وكيفية بنائها والتقنيات التي تستخدمها وأساليب العمل السائدة فيها،. الخ.
- **السلوك التنظيمي الجزئي**: يركز على دراسة سلوك الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يهتم بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمتغيرات التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين. [2]

---

[1]- Keith Davis, op.cit, P 49.

[2] - عايدة خطاب و آخرون " **العلوم السلوكية**" دار الحريري للطباعة ، القاهرة، الجمهوري المصرية، 2002 ص 304.

على المستوى التنظيم يمارس الأفراد داخل بيئة العمل أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي تختلف تبعا لتفاعل درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي والتفردية، حيث يعبر التأهيل الاجتماعي التنظيمي عن العملية المستمرة لانتقال العناصر المكونة لثقافة التنظيم إلى العاملين به، بينما تشير التفردية إلى محاولات أفراد التنظيم التأثير على النظام الاجتماعي لبيئة العمل المحيطة بهم والخروج على قواعدها والجدول رقم (2-2) يوضح الأنماط المحتملة للسلوك التنظيمي داخل المؤسسات.

الجدول رقم (2-2): أنماط السلوك التنظيمي

درجة التفردية / درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي	منخفض	عالي
منخفض	انعزالي (**Isolation**)	متمرد(**Rébellion**)
عالي	التقائي (**Conformity**)	إبداعي(**Créative**)

المصدر : طارق طه مرجع سبق ذكره ص49

من خلال الشكل السابق نلاحظ بان أنماط السلوك التنظيمي المحتملة على مستوى المؤسسات هي:

- **السلوك الانعزالي**: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الانعزالي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة، ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض كذلك.
- **السلوك المتمرد**: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك المتمرد عندما يتصفون بدرجة تفرديه عالية، ولكن يعانون من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي.
- **السلوك الإبداعي**: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة تفرديه عالية، وفي نفس الوقت بمعدل تأهيل اجتماعي عالي.
- **السلوك الالتقائي**: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الالتقائي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة، لكن معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي فيتميز بالارتفاع.

حدد **كاتز** (Katz) في تحليله للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي أنماط رئيسية لسلوكيات الأفراد تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة، حيث تعكس هذه الأنماط حسب تحليله حالة من الالتزام تظهر في شكل واجبات أهمها: [1]

- يجب أن يتوافر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام إلى المؤسسة والاستمرار في العمل بها.
- يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية والتي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية ويطلق على هذه الواجبات مسمى سلوكيات **الدور الأساسي**.
- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي، ويطلق على هذه السلوكيات مسمى

[1] - عايدة خطاب و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 304.

سلوكيات **الدور الإضافي**، ومن خلال تحليل **كاتز** نستنتج أن السلوك التنظيمي ينقسم إلى نمطين أساسيين، حيث يمكن إبراز مجال الاختلاف بينهما من خلال الجدول رقم (2-3)

الجدول رقم (2-3): مقارنة بين السلوك الأساسي والسلوك الإضافي

وجه المقارنة	السلوك الأساسي للدور	السلوك الإضافي للدور
الفائدة التنظيمية	مفيد تنظيميا	مفيد تنظيميا
التوقع و التحديد	متوقع ومحدد مسبقا	غير متوقع وغير محدد مسبقا
المحدد الأساسي	العوامل الوظيفية كالقدرة المعرفة، المهارة، نظم الحوافز.	العوامل الاتجاهية والشخصية
علاقتها بتقييم الرئيس المباشر لأداء المرؤوسين	يتضمنها التقييم الذي يجريه الرئيس لأداء مرءوسيه.	لا يتضمنها تقييم الرئيس المباشر لأداء مرءوسيه
علاقتها بنظام المكافأة	يتضمنها نظام المكافآت	لا يتضمنها نظام المكافآت
طبيعة العقاب	العقاب الرسمي	العقاب الرسمي
مدى اختياره	سلوكيات إجبارية وأساسية	سلوكيا اختيارية وإضافية

المصدر: عايدة خطاب وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 322

من خلال الجدول يتضح أن كل نمط سلوكي له من الخصائص ما يميزه عن النمط الآخر حيث يتميز **السلوك الأساسي للدور** بكونه سلوك تم توصيفه مسبقا بواسطة المؤسسة، حيث يصمم للفرد كجزء من مسئوليات الأداء الخاصة به، ومن أمثلة هذا السلوك أن يصبح الفرد متمرس في المهنة ليعلم أو يدرب أو ينصح العاملين الجدد، أما **السلوك الإضافي للدور** فهو سلوك غير موصوف مقدما بواسطة المؤسسة، حيث يمثل أفعال اختيارية يباشرها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل التي يعمل معها، أو التنظيم ككل، ومن أمثلة هذا السلوك: حماية موارد المؤسسة والمحافظة عليها، وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء والتحدث بطريقة ايجابية عن المؤسسة أمام الآخرين.

المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي، مجالاته ومداخله

تعتبر المؤسسات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها و تنشط فيها، فهي في حياة تفاعل و تعامل مستمر معها أخذا وعطاءا، تأثرا وتأثيرا، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها، أصبحت المؤسسات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة وتتجنب التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي ومجالاته

إن إدراك التغيرات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المؤسسات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، وفي ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة فان المؤسسة التي تسعى للبقاء والنمو لا تستطيع أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتملي عليها نوع التغيير المطلوب، وإنما يتوجب على مديريها السعي الدائم لإدارة هذه العملية، من خلال بذل الجهود الواعية لترقب ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومن ثم تخطيط التغيرات اللازمة.

1– ماهية التغيير التنظيمي: ما دام سلوك التغيير يمثل حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهومه وأنواعه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المؤسسات.

1–1 – تعريف التغيير التنظيمي: من أهم التعاريف التي تناولت مصطلح التغيير التنظيمي نجد ما يلي:

– **تعريف راندلي بول (** Randy Paul): " التغيير هو عملية معقدة وصعبة مترافقة مع معوقات متعددة والتي لا بد من فهمها، ووضع الخطط الكفيلة للتعامل معها، فهو عملية مكتملة بوجود أفراد يركزون على إكتساب مهارات و معتقدات ومفاهيم وسلوكيات جديدة ". [1]

– **تعريف دروكر** (Peter Druker): "هو تلك العملية الهادفة إلى تحسين فعالية الإدارة وتقوية إمكانياتها لمواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة، فهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة، حيث تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية". [2]

– **تعريف كيرت ليوين (** Kurt Lewin): " التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية توازن بين مجموعتين من القوى، تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، حيث تتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". [3]

---

[1] -Randy Paul "**Effective Change Strategies: Implementation of Computer-Assisted Instruction in Elementary Classrooms**" phd., of Education Baylor University, Texas 1994, P 29.

[2] -- Peter Druker, " **Long –Range Planning: Challenge to Management** " Management Science, vol 55, No 30, 2001, P273.

[3] – كامل محمد المغربي " **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** " دار الفكر ، عمان ،الأردن، 1993، ص 245.

- **تعريف كامل محمد المغربي**:" التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين: [1]

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

– " التغيير التنظيمي هو عملية تعديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات، أو في الإمكانات المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المؤسسة لغرض زيادة فعاليتها وتحسين كفاءتها " [2]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن مفهوم التغيير التنظيمي يتضمن العناصر التالية:

➢ التغيير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فان الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

➢ التغيير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداء عليها، حيث أن مثل هذا النشاط و تلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريبا يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى، إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب، ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

➢ يجب أن يكون التغيير التنظيمي نشاط هادفا و ليس فقط استجابة لمعالجة مشكلة معينة، حيث يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق.

➢ يقع التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يتناول بعض عناصرها أو كلها، وغالبا ما يكون مخططا مسبقا، حيث تتفق فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة من قبل جميع الأطراف المشاركة فيه.

➢ يسمح التغيير التنظيمي بتجنب تدهور وضعية المؤسسة، فالتغيير يحدث عندما يكون هناك شعور بعدم الرضا عن الوضع الراهن مع وجود عناصر تعكس وضوح الرؤية للمستقبل، وتعدد إجراءات العمل المتفق عليها، والتي تسمح بانجاز متطلبات التغيير وتضمن تحقيق النتائج الايجابية التي توفر للمؤسسة تصحيح الوضع، إلى جانب تعويض تكاليف التغيير نفسه.

إن التغيير أصبح سمة ملازمة للمؤسسة، لذا يجب عليها أن تستجيب له بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغييرات المحيطة في القيم والاتجاهات، والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

---

[1] – علي السلمي " **إدارة السلوك الإنساني**" دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983، ص256 .

[2] – كاظم عبد الحسين صالح " **التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح** " مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، العدد 47، مسقط،1991، ص 319.

1-2- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي: في ظل الظروف البيئية الراهنة يعتبر حدوث التغيير أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين فهمها و إدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء مؤسسي فعال وناجح.

1-2-1- أهمية التغيير التنظيمي: تنبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المؤسسة وفي شتى نواحها، [1] لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة ايجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتعيير التنظيمي يجعل من المؤسسة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصبح جهازا إداري جامد، وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

إن الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق أو التنبؤ العملي في التعامل مع هذا الموضوع، بدلا عن الفوضى التي تكتنف عملياته، ومازالت الهواجس تنتاب بعض الممارسين والمتخصصين في الإدارة بصدد هذا الموضوع، إلا أنه أصبح بالنسبة للبعض شيئا سارا وممتعا في حد ذاته، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة وأداة تميزها تنافسيا. [2]

يمكن النظر إلى مشروع التغيير التنظيمي على أنه أداة المؤسسة للتفاعل والتكيف مع تحولات وتحديات البيئة وضمن هذا الإطار يمكن التعامل معه من حيث أنه محصلة المناهج التالية: [3]

- **التغيير التنظيمي منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المؤسسات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمؤسسات تواجه اليوم جملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات وإستراتيجيات التغيير التنظيمي وإلا ستموت وتتلاشى.
- **التغيير التنظيمي منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي" **ظاهرة القصور الذاتي**"، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المؤسسات على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المؤسسات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التغيير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

---

[1] – عثمان فاروق السيد " **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون** " دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص 19.

[2] – داقيد ويلسون " **استراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير** " ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص21.

[3] – طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح " **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي** " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 53.

➢ **التغيير التنظيمي منهج صحي:** يسمح التغيير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المؤسسة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المؤسسات:

- **مؤسسات البقاء:** والتي تتبنى برامج التغيير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة.
- **مؤسسات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتغيير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

➢ **التغيير التنظيمي منهج استباقي:** يعتبر التغيير أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

1-2-2- أهداف التغيير التنظيمي: إن جهود المؤسسة الداعمة لمشروع التغيير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من الأهداف، و ضمن هذا الإطار يلخص **جون شيرود** أهداف التغيير التنظيمي في الأتي:

➢ إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

➢ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.

➢ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

➢ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.

➢ إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

➢ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

➢ توجيه المشرفين إلى تبني أساليب ديمقراطية في الإشراف منها: الإدارة بالأهداف بدلا الإدارة بالأزمات.

➢ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كخيار للرقابة التنظيمية. [1]

مما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لمنع ظهور المشكلات في المؤسسة، وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية، فالظروف المتغيرة تحتم على المؤسسات مواجهتها بتغيرات مماثلة بما يحافظ على بقائها واستمرارها.

[1] – محمد قاسم القريوتي" **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة** "دار الشروق ، عمان، الأردن، 2003 ، ص325.

1-3- أنواع (أنماط) التغيير التنظيمي: من الضروري لمن يدرس أو يمارس التغيير التنظيمي أن يتعرف على أنواعه، حيث يضيف ذلك أبعادا من المعرفة والمهارة والقدرة على السيطرة على ما يحدث فيه، وبشكل عام يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يتم تمييز التغيير التنظيمي هنا بالاعتماد على معيار مدى التغطية، حيث يعني التغيير الشامل ذلك النظام الذي يشمل كل المؤسسة و يهتم بكافة جوانبها (التكنولوجية، الإدارية، الإنسانية...)، أما التغيير الجزئي فهو ذلك النظام التغييري الذي يركز على جزء من المؤسسة (الجانب التكنولوجي أو الجانب الإنساني)، [1] ويعاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من حالة عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب فيها متطورة والبعض الآخر متأخر مما يقلل من فعالية التغيير التنظيمي.
- **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير التنظيمي المادي هو الذي يحدث في الجانب التكنولوجي للمؤسسة، حيث يشمل تغيير في الوسائل والمعدات والأجهزة، أما التغيير المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي وهو بذلك يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد والمناخ الثقافي والاجتماعي للمؤسسة. [2]

تلجأ بعض المؤسسات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي (المادي) وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين، فيحدث هناك فجوة بين ما هو موجودة من تكنولوجيا متقدمة وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي يجعل التغيير شكليا وغير فعال.

- **التغيير المتعمد والتغيير المفروض:** يكون التغيير متعمدا عندما يكون صادرا من إدارة المؤسسة ويتناول الإجراءات والهياكل والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختارته الإدارة وتم تطبيقه لتعالج به مشكلة أو تحسن به الأداء، أما التغيير المفروض فيأتي بناء على قوى خارج أسوار المؤسسة، كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو التوصيات الصادرة عن مؤسسات رسمية تربطها بالمؤسسة مصالح.
- **التغيير المخطط والتغيير العفوي:** يعتبر التغيير مخططا عندما يكون محدد الشكل والنتائج ومحدد التدخلات، وهذا يعني أنه يتم بإرادة المؤسسة للوصول إلى أهداف معينة بشكل رسمي مخطط، وأنه يمس مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وهو تغير قائم على التنبؤ لذلك فهو قادر على تقديم تصور ذهني لعملية التغيير سلفا، أما التغيير العفوي فيحدث كنتيجة للنمو والارتقاء الطبيعي لأعمال المؤسسة، حيث يعكس خلاصة جهود وحماس العاملين داخل المؤسسة ويتم تحقيقه بشكل غير مبرمج، فهو تغيير يحدث تلقائيا كاستجابة طبيعية أو عشوائية لمعالجة مشكلة معينة. [3]

مما سبق نستنتج أن عملية التغيير تظهر إما كرد فعل لحدث داخلي أو خارجي، وإما كنتيجة لخطة مدروسة تهدف إلى تحقيق تحول معين يمس كل المؤسسة أو بعض أجزائها، كما أنه قد يأتي كاستجابة لعمليات التطوير في التكنولوجيا الحديثة والتي تضفي على العمليات الإدارية صفة التجديد و التغيير.

---

[1] – أحمد ماهر " **تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 ص 25.

[2] – ربحي الحسن " **التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الإدارة** " مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 27، 1982 ص 142.

[3] – اندرو سيزلاقي ومارك والاس " **السلوك التنظيمي والأداء** " ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة ، الرياض، السعودية، 1991، ص549.

1-4- دوافع (أسباب) التغيير التنظيمي: تظهر الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي نتيجة وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأن حل هذه المشاكل أو تجنبها يتطلب إحداث التغييرات المناسبة في بعض أو كل أجزاء المؤسسة، وفي الأسلوب الذي تفكر به في تفاعلاتها مع البيئة، فلاشك أن المؤسسة وهي تعمل في بيئة شديدة التغير والتعقيد ستواجه كثير من الضغوط التي تدفعها إلى مشروع التغيير حتى تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة وتتحاشى التهديدات المحتملة، حيث تشكل هذه الضغوط أسبابا تبرر الحاجة لهذا المشروع حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1-4-1- الدوافع الداخلية: تواجه المؤسسات من الداخل تغيرات حادة تشكل دوافع للتغيير ومن بينها:

➢ **الرغبة في الحفاظ على الحيوية والفعالية التنظيمية:** يعمل مشروع التغيير على تجديد الحيوية والفعالية داخل المؤسسات فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ويتدعم الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية من خلال تقديم الاقتراحات البناءة، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار والروتين الممتد لفترة طويلة من الزمن.

➢ **الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل مشروع التغيير التنظيمي على تفجير المطالب وإثارة الرغبات و تنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات، كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال: [1]

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال للمعدات والآلات محل تلك التي استهلكت.
- التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

➢ **وعي الإدارة العليا والتزامها بالتغيير التنظيمي المستمر:** تبدي الإدارة العليا لدى المؤسسات الحديثة رغبة دائمة في التغيير، مما يشجع الإدارات الوسطى والدنيا على تطوير كل ما من شأنه أن يدعم هذا المسار.

➢ **زيادة طموحات العاملين:** يترتب عن انتشار أنشطة التعليم والتدريب وما ينتج عنها من توسيع المدارك وتنمية القاعدة الثقافية والمهارية والسلوكية وتعاظم الرغبة والقدرة على التطوير، مما يستوجب على المؤسسات ضرورة تهيئة المناخ لمثل هذه التطلعات من خلال الاندماج في مشروع التغيير التنظيمي. [2]

➢ **إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العاملين و بين إنتاجيتهم:** بعد أن أكدت الدراسات على أهمية إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، قامت الكثير من الحكومات بإصدار تشريعات جديدة تلزم المؤسسات بإحداث تغييرات ايجابية على أنماط الإدارة بحيث تكون ممارساتها إنسانية ومريحة، ذلك أن تضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة و النظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي نفسه عندما تتضارب أولويات المؤسسة وأولويات العاملين بها من شأنه أن يعطل مسيرة النمو بها ويضعف من قدرتها التنافسية.

---

[1] – محسن أحمد الخضيري " **ادارة التغيير** " دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003، ص24.

[2] – بلال خلف السكارنة " **التطوير التنظيمي والإداري** " دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ،ص 65.

1-4-2- الدوافع الخارجية: يعتقد معظم الباحثين أن الدوافع الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من الدوافع الداخلية حيث يعتبرونها السبب الرئيس لمشروع التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات الخارجية للمؤسسات، ومن أهم هذه الدوافع نجد ما يلي:

- **الدوافع الاقتصادية:** تعتبر التغييرات الاقتصادية سمة من سمات هذا العصر، حيث أصبحت تتم بسرعة كبيرة جدا مما يعقد فرص التغلب عليها أو استيعابها، فقد يكون التغيير متعلقا بتقلبات الأسعار أو بالتدفقات النقدية أو بمستوى العرض أو الطلب أو بتغير السياسات الاقتصادية للدول أو غيرها من التحولات مما قد يؤدي إلى ضرورة التغيير في أسلوب عمل المؤسسة أو في طرق إنتاجها أو طرق تقديمها لخدماتها. [1]

أدت عناصر التحديث التي ميزت الحياة الاقتصادية المعاصرة إلى هدم أنماط إنتاجية و استهلاكية كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن، ونتيجة لذلك يتعين على إدارة المؤسسات أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغيرات المتوقعة أو المفاجئة على كل المستويات، فالنمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المؤسسة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير أنشطتها وعلى استحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق حاجاتهم المتنامية، خاصة وأن المنافسة في ظل الأسواق المعاصرة لم تعد قائمة على أساس الأسعار وإنما أصبحت قائمة على أسس جديدة منها: الاهتمام بالعملاء، السعي المستمر لتقديم منتجات جديدة.. الخ.

- **الدوافع التكنولوجية:** إن استجابة المؤسسة للتطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي، ذلك أن استخدام العديد من وسائل التطوير التقني سيسمح للمؤسسة بالحصول على مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية. [2]

إن ثورة المعلومات والتكنولوجيات تؤثر بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر، وبناء على ذلك ينصح المديرون على استخدام تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

- **الدوافع الاجتماعية:** تؤثر التغيرات في القيم والعادات على سلوك العاملين وممارساتهم وأدائهم لأعمالهم وفي تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم وعلى فاعلية استقبالهم وإدراكهم للمعلومات والبيانات، كما تؤثر التغيرات الاجتماعية في تفضيلات الأفراد وميولهم للعمل في مجالات ووظائف معينة، وبالتالي تحديد حجم المعروض من قوى العمل في أنشطة إنتاجية معينة.

---

[1] – محمد بن يوسف النمران العطيات" **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي والعشرين** «دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 99.

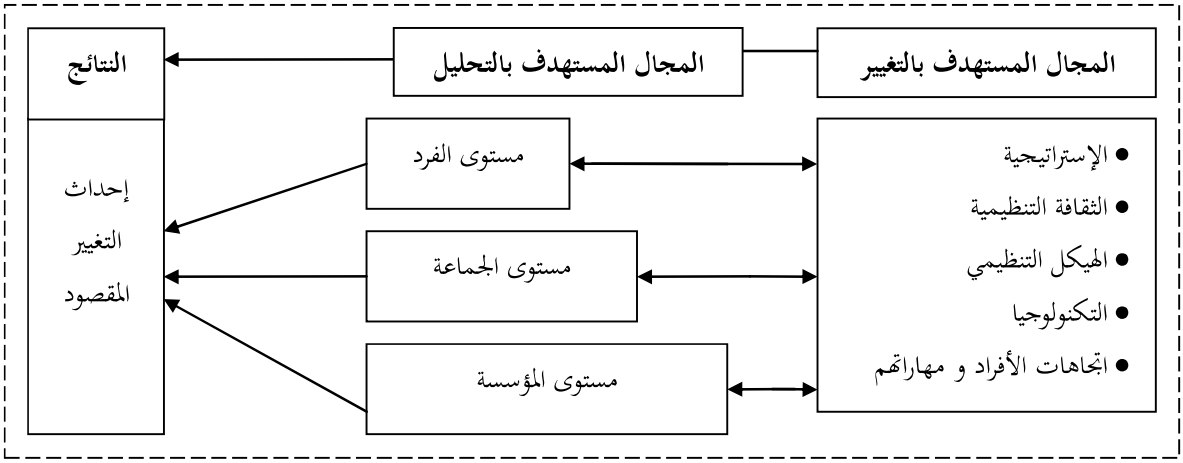
[2] – بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

إن ما يسود المجتمع من نزاعات قد يساهم بشكل ملحوظ في تحول نمط الحياة داخل المؤسسات، فمثل هذه النزاعات قد تؤثر مباشرة في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا يطالب المديرون بمتابعة هذه التغيرات باستمرار ودراسة مستوى تأثيرها على حياة الأفراد، ثم تحديد مستوى التغير الذي يجب دمجه ضمن الثقافة التنظيمية حتى تتوافق مع التحولات الاجتماعية التي تحدث في البيئة.

2- مجالات التغيير التنظيمي: يقوم التغيير التنظيمي على ربط المؤسسة ككل ببيئتها و تلاؤمها معها بنجاح و ليس فقط تطويرها داخليا، وهذا يعني وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية للنمو، و يتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتتوافق أساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة، ولما كانت المؤسسة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة نظم جزئية متصلة و تؤثر على بعضها البعض، فان التغيير والتطوير في أحد هذه النظم يؤثر على الأنظمة الأخرى، فمثلا إدخال نظام كمبيوتر جديد قد يؤثر على شكل تدفق المعلومات ومن ثم علاقات مراكز السلطة داخل التنظيم وبالتالي على النظام الاجتماعي...الخ.

يستهدف التغيير التنظيمي تغطية مجالين حيويين هما: المجال المستهدف بالتغيير والمجال المستهدف بالتحليل، ومحاولة تحقيق الانسجام والتفاعل بين هذين المجالين ويعكس ذلك الشكل رقم (4.2).

الشكل رقم (4.2): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: طاهر محسن ألغالبي، أحمد علي صالح" **التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي**" دار وائل، الأردن، 2012،ص 316.

تعتبر عملية تنمية التنظيم وتطويره عملية شاملة ومخططة تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه، عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغييرات في سلوك العاملين، وتستلزم هذه العملية بدورها إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي نمط الاتصالات، لذلك يجب أن تظهر نتائج برنامج التغيير التنظيمي على العديد من المستويات ومنها: [1]

[1] – محمد قاسم القريوتي " **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة** " دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2003 ، ص 331.

- محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة، لأن القيم أساسية في تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ومن الأمثلة على هذه القيم احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج.
- التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة من مجرد أنها مكان لممارسة العمل إلى كونها مكان لإثبات الوجود و تطوير المهارات.
- التطوير في البناء التنظيمي من خلال وضع أساليب جديدة للاتصالات، بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة ، بل تسمح بوجود الاتصالات الصاعدة والاتصالات القطرية ما بين مختلف المستويات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم إلى جانب ذلك يتم التركيز ضمن متطلبات التغيير التنظيمي على تحسين أساليب اتخاذ القرارات بحيث يتم إتباع الأسلوب العلمي.

يتضمن مشروع التغيير التنظيمي الكثير من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، لكن غالبا ما تركز برامج التغيير على المجالات الرئيسية التالية:

2-1- الأفراد وجماعات العمل(المستوى الحضاري): تصنف الأبعاد الحضارية بالنسبة لإدارة المؤسسة في مرتبة إستراتجيتها العامة، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي لقوى العمل بها وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها، حيث تعتبر الممارسات الإدارية مجالات خصبة لتأثيرات القيم وتفاعلها، فالمؤسسة تؤثر في القيم الشخصية من خلال أساليب التدريب والتعليمات ومحاكاة الأدوار وتشكل المواقف ونظم وأساليب التعامل، [1] حيث تشمل الأبعاد الحضارية في المؤسسة القيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمي وإشباع الحاجات الشخصية ودرجات التحفيز ومواقف الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل، حيث تمثل القيم والمعايير السلوكية اتجاهات وميول الأفراد لأوضاع معينة تحركهم في البيئة المحيطة وتتضمن أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد أو الجماعة، فالقيم والمواقف والاتجاهات تعتبر المحرك للطاقات والقدرات وهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة.

إن من أهم مجالات التغيير التي تستهدف العاملين مباشرة نجد مجال تغيير السلوك، حيث تنبع أهمية تغييره من ضرورة مواكبة سلوك الفرد مع متطلبات العملية التغيرية، ولعل أهم هذه المتطلبات هو التحلل الكامل من السلوكيات السابقة والتي كانت سببا أساسيا لمشكلة المؤسسة التي استوجبت التغيير. [2]

لا تستطيع المؤسسات أن تتغير إلا إذا عمد الأفراد فيها إلى التغيير، ولتحقيق ذلك علينا أن نتفهم الكيفية التي يتغير من خلالها هؤلاء الأفراد، وعلى قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازنتين من المهام لإدارتها أثناء

[1] – السيد عليوة وآخرون " **ادارة التغيير و مواجهة الأزمات**" دار الأمين ، القاهرة ، مصر، 2005، ص 40.

[2] – حسن محمد أحمد محمد مختار " **ادارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات** " الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2011، ص86.

عملية التغيير، حيث تتضمن المجموعة الأولى قيادة المؤسسة خلال مراحل التغيير، أما المجموعة الثانية فتتضمن قيادة الأفراد في المؤسسة خلال تلك العملية، والتي يمكن التعبير عليها من خلال أسلوبين هما:[1]

- **معادلة التغيير**: تظهر معادلة التغيير أن هناك ثلاثة مكونات يجب أن تكون متوافرة كي يتم تهيئة الأفراد للقيام بالتغيير و تتمثل فيما يلي:

- على الفرد أن يشعر بأن المشكلات والصعوبات والآلام التي سوف تسببها له عملية التغيير يمكن أن تكون ضعيفة أو قليلة مقارنة مع ضرورة التغيير والحاجة إليه.
- يجب أن يكون هناك عدم رضا بالحالة الراهنة.
- أن ينظر العاملون إلى التغييرات المقترحة على أنها وسيلة للتغلب على المشكلات الحالية، كما يجب أن تكون قابلة للتحقيق.

- **منحنى التغيير لدى الأفراد**: إن التغيير الذي يطرأ على العمل مهما يكن نوعه سيصبح موضوعا شخصيا بالنسبة للعاملين، فقد يعتبره أحدهم على أنه تحدي للقيام بعمل أو مهمة جديدة فيرتقبه بانتظام، فبينما قد يخاف غيره من احتمال عمله مع مدير جديد، واستنادا إلى أراء علماء الإدارة يعمد هؤلاء الأفراد إلى تبني نماذج مختلفة في أسلوب استجابتهم للتغيير، وبالتحديد يلجأ الأفراد إلى ردود أفعال تجاه التغيير الذي يحبذونه تختلف عن تلك التي يقومون بها تجاه التغيير الذي يرفضونه.

2-2- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية – مادية وغير مادية- التي يعمل الفرد في إطارها، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، التقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على والأنشطة الإنسانية الاقتصادية داخل المؤسسة، ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعما يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. [2]

يعكس المناخ التنظيمي العلامات المميزة للبيئة، فهو يعكس مجموعة من الممارسات مثل: الاتصالات وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية والقوى الرسمية وغير الرسمية، والسياسات والإجراءات والبرامج ونظم الحوافز، وهو يلعب دورا رئيسيا في تنفيذ الأعمال ذلك أنه يوجد تداخل بين السلوكيات السائدة في المؤسسة وبين ما هو مطلوب لإنجاح مشروع التغيير وتنفيذ إجراءاته، حيث تزداد فرص نجاح التغيير كلما زاد التشابه والانسجام بين سلوكيات المناخ التنظيمي السائد والمعتقدات والمواقف والممارسات التي يتطلبها إحداث التغيير، وحينما يحدث

[1] – ريم رمضان " **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية** " أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق 2005، ص 125.

[2] – محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 305.

تضارب واختلاف بين المناخ التنظيمي وأهداف التغيير نجد أن الكسب النهائي يكون دائما للمناخ التنظيمي، ومن هنا تأتي أهميته و فعاليته كعنصر أساسي في إنجاح هذا المشروع.

تختلف الثقافة التنظيمية من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فان الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر لهم فرصا للتطوير الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لممارسة الإبداع. [1]

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي هو تأكيد أن السبب الذي يعوق التغيير ويجعله مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة نتيجة سيطرت الثقافة السلبية، وبالتالي فان هدف عملية التغيير الثقافي هو تعديل السلوك وذلك وفق المنهجية التالية: [2]

- يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التنظيمية التي يرغبون فيها بالاعتماد على النماذج الثقافية المتاحة والنتائج الإستراتيجية المفترضة لنمط بيئي/ ثقافي معين.
- تعمل عملية التغيير على إقناع العاملين بالمؤسسة بأن يهبوا أنفسهم لنوع الثقافة المرغوبة، ويتطلب تعديل سلوك معضهم حتى يعمل كل حسب المتطلبات الثقافية الجديدة.
- يهتم تعديل السلوك بتقوية وتعزيز انماط السلوك المناسبة، وذلك بإقناع الأفراد بالعدول عن اعتناق تلك الأنماط السابقة التي تمنع تحقيق المستوى الثقافي المرغوب، ومن المفاهيم المتداولة في هذا المجال نجد التحفيز، التعلم والتدعيم...الخ.

تعد مهمة تغيير الثقافة التنظيمية مسألة في غاية الأهمية ومجال حيوي في معادلة التغيير التنظيمي، فالتغيير الثقافي هو تلك العملية التغييرية الداخلية التي تهدف إلى التكيف مع عمليات التغير الخارجي وذلك بهدف بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها إرضاء العاملين وتحسين خدمة العملاء و تعظيم ربحية وثروة المساهمين.

2-3- الهيكل التنظيمي: يظهر التنظيم بمثابة كيان يمثل أطراف المؤسسة بغرض تحقيق أهداف محددة، حيث يتكون هذا الكيان من هياكل التنظيم والممارسات التنظيمية وهياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء وأساليب وإجراءات العمل...الخ، ودوام هذه العناصر على حالها غير متاح، والتنظيم المتبصر هو الذي يحدث التغيرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى. [3]

[1] – محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

[2] – داقيد ويلسون، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

[3] – أحمد ماهر " **التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 607.

يعمل التغيير في الهيكل التنظيمي على احداث التعديلات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة، أو في الاجراءات المتبعة، أو في السياسات والقواعد والترتيبات، أو في التخصصات والعلاقات والأدوار، [1] ونظرا لكون أن المؤسسة تعمل في عالم متغير فلابد أن يكون هيكلها موضوعا للتغيير ويعني ذلك ضرورة السعي المستمر لخلق التكيف والتأقلم بين الوضع التنظيمي للمؤسسة وظروفها البيئية، ومن أهم الحالات التي تستوجب مثل هذا التصرف نجد ما يلي: [2]

- النمو في المبيعات والأرباح و عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مسايرة تغيير أنشطتها، وهذا يعني أن المخططون سيلاحظون قصور الهياكل التنظيمية عن مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة.
- عندما تجد المؤسسة أن هيكلها التنظيمي الحالي أصبح عبئا أمام تمكين العاملين من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بسبب تركيزه المطلق على المركزية، وعدم انسجامه مع الأنماط المعاصرة للإدارة.
- الاستجابة للتغيرات البيئية وأنماط عمل المنافسين وتوسع النشاط عبر الخروج من المحلية إلى العالمية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة.

ينظر مشروع التغيير الى إعادة بناء الهيكل التنظيمي على أنها عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في أهداف المؤسسة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التغيير في التكنولوجيا السائدة أو في مهارات الأفراد الإدارية أو الفنية من شأنه أن يؤثر على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.

2-4- التكنولوجيا: هي كل ما يتم استخدامه داخل المؤسسة من أدوات وأجهزة ومعارف، حيث يمكن تقسيمه الى عناصر مادية مثل الآلات والأجهزة وغيرهما، وعناصر معنوية مثل البرمجيات والطرق الفنية وغيرهما، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم إلا أن تكنولوجيا المادية يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا المعنوية فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى قابليتها للتغيير. [3]

يمكن أن ننظر إلى التكنولوجيا على أنها نتاج لمتغيرين أولهما متغير المهام، وثانيهما متغير تشخيص المشكلات وتحليلها، وهكذا فان المهمة التي يشوبها الروتين بشكل كبير تكون بالمقابل منخفضة من ناحية تنوعها والعكس صحيح، حيث يشير عامل الاختلاف في المهام إلى عدد الحالات الاستثنائية أو غير المتوقعة التي يجب معالجتها (تعريف المهام بشكل واضح والكشف عن الغموض حولها و تحديد أبعاد انجازها)، أما عامل تشخيص وتحليل المشكلات فيشير إلى الدرجة التي يتم فيها تحديد أو تعريف المشكلات وكيف يمكن لذلك أن يساهم في معالجتها

[1] – محمد المحمدي الماضي " **استراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل اسلامي مقارن** " دار النشر للجامعات ، القاهرة، مصر، 2000 ص 47.

[2] – طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[3] – عبد الرحمن توفيق " **التغيير أدوات تحويل الأفكار الى نتائج** " مركز الخبرات المهنية للادارة-بميك-، القاهرة ، مصر ، 2009 ص 108.

عن طريق استخدام الطرائق الروتينية المعروفة في الحل والإجراءات الثابتة فيها، وفيما إذا كانت تتطلب من الفرد القيام بتفكير مبتكر لانجاز تلك المهمة. [1]

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة احتياجات النمو التي تفرضها الأوضاع الجديدة للبيئة التنافسية، أو لدعم أعمال التحسين المبرمجة والتي تهدف إما لتخفيض تكاليف التشغيل أو تحقق التحسين المناسب في جودة الأداء المهني و الفني، و هذا لا يعني أن التغيير التكنولوجي يرتبط فقط بإدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج وإنما يتعداه إلى تطوير وسائل الاتصال وابتكار الطرق الجديدة للإدارة..الخ. [2]

إن التغيير التكنولوجي يرتبط مباشرة بالعمليات الإنتاجية في المؤسسة وإجراء التعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة عن طريق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات إدارية مختلفة و منها:

- الإدارة العليا، وفي الغالب تكون الأفكار والمبادرات التقنية الصادرة عنها قليلة، لأنها ليس لديها المهارات والخبرات الفنية التي تمكنها من تحقيق هذا المطلب إلى جانب كونها بعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات وممارسات تقنية.
- الإدارة الإشرافية أو المستويات التنظيمية الدنيا، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات التنفيذية دورها في إنتاج الأفكار المبتكرة والحلول العملية للمشكلات التقنية، حيث تكتشف خلال ممارستها للعمل الكثير من الابتكارات التقنية المفيدة للمؤسسة، وعليه تعمل هذه الإدارات على بلورة هذه الاكتشافات في إطار مشاريع تطوير تكنولوجية، تحول بعد ذلك إلى المستويات العليا للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، مما يوفر للمؤسسة أرضية خصبة لإحداث التغييرات تكنولوجية في مجال عملها.

2-5- الاستراتيجيات: يشتمل التغيير الاستراتيجي على التغيير على المستوى الكلي والمستوى القطاعي لإستراتيجية المؤسسة، كما يتدخل التغيير الاستراتيجي في مجالات التصرف والنمط الاداري. [3]

إن التغيير الاستراتيجي يعني تحريك المؤسسة بعيدا عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية، لذلك مارست الكثير من كبريات الشركات (أكبر 500 شركة) خلال العقد الأخير من القرن العشرين عمليات التغيير الاستراتيجي وذلك عندما حاول المديرون دعم وتقوية الكفاءات الأساسية لشركاتهم وبناء أخرى جديدة للمنافسة بشكل أكثر فاعلية، فالتغيير التنظيمي عادة ما يبدأ بإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وعلى هذا الأساس فان التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الانتاج والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. [4]

---

[1] – ريم رمضان ، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2] – أحمد يوسف دودين " **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي** " دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص 42.

[3] – حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص59.

[4] – جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 292.

يعتبر **يوتارا كوباياشي** (Yotara Kobayashi) الرائد الأول في إحداث التغيير الاستراتيجي بشركة زيروكس، حيث لاحظ وجود بعض المؤشرات التي تستدعي إحداث تغيير ما، ومن هذه المؤشرات انخفاض الحصة السوقية وعدم تقديم منتجات جديدة للسوق فضلا عن زيادة معدلات شكاوى الزبائن، و بناءا عليه قام كوباياشي بتشكيل فريق من أجل وضع رؤية جديدة للشركة تستهدف الانتقال بها نحو وضع جديد يركز على الرقابة على الجودة و دعم القدرات التنافسية لها، [1] حيث يؤثر نمط القيادة في عملية التغيير مباشرة وذلك من خلال ما تقوم به القيادة من أدوار تغييريه، أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدوة التي تتركها القيادة لدى العمال.

المطلب الثاني: مداخل ومراحل إستراتيجية التغيير التنظيمي

تعتبر إستراتيجية التغيير من الإستراتيجيات التي تركز على تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر يتم وفق أنماط ومداخل متعددة يسترشد بها كل من يقدم على أي عملية تغيير منظمي، وباعتبار التغيير التنظيمي عملية مخططة هدفها التحول من الوضع الحالي للفرد والمؤسسة إلى وضع جديد منشود، فإن هذا التحول يتطلب وجود إدارة واعية ومتفهمة للواقع ومتابعة للتغيرات والتحولات البيئية، مستعينة في تحقيق ممارساتها وتدخلاتها بأساليب وطرق علمية مدروسة لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل.

1- مداخل إستراتيجية التغيير التنظيمي: من الناحية العلمية فان موضوع التغيير وتحدياته يعتبر من المواضع التي لا زالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير التنظيمي المتسارع وإدارته بصفة خاصة، لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين، ومن المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير التنظيمي نجد ما يلي:

1-1-مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فان التغيير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، حيث يتضمن التغيير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية: [2]

- **تطوير مواقع الخدمات:** وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيثها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يساهم في تيسير مهمة عمال المؤسسة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

[1] – طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 315.

[2] – السيد عليوة و آخرون، ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

➢ **تبسيط الإجراءات:** ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء، مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

➢ **تصميم النماذج:** يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءته.

➢ **تصميم مكان العمل:** يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتماشى تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

➢ **تحسين طرق العمل:** ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل، حيث أسفرت الخبرة العملية المكتسبة إلى استخلاص عدة أسس لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي ترقية جودة الخدمة المقدمة وتعظيم المنافع لفائدة كل من المؤسسة والمجتمع طالب الخدمة.

إن الطريقة المقترحة من طرف رواد حركة الإدارة العلمية تتضمن كثير من العيوب من أهمها نذكر: [1]

- تميزت الطريقة المثلى للأداء بالتخصص الشديد و الروتين القاتل و انطوائها على مجهود ذهني محدود
- تتضمن الطريقة المقترحة فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي، وقد برر مؤيدي الإدارة العلمية هذا بأن العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من التعليم الرسمي، ولديهم قدرات ومهارات قليلة لا تمكنهم من تحقيق التفاعل المناسب مع المشاكل التنظيمية.

1-2- المدخل السلوكي (التطوير في المؤسسة): يشير مصطلح التطوير إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المؤسسات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، حيث يقوم التطوير في المؤسسة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المؤسسة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية، وأن الأفراد يرغبون في التطور والإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك، فالتطوير في المؤسسة يعتبر بمثابة استجابة لدواعي التغيير، وأنه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات، القيم والمواقف، وفي التركيب الهيكلي للمؤسسات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق و التحديات المحيطة.

1-3- المدخل ألابتكاري (الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته ومنطقه الذي يؤمن به..الخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فانه يصل

[1] – سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص19.

حتما إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجيء العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق. [1]

1-4- مدخل رفض الماضي: يقوم هذا المدخل على رفض الماضي بكل أخطائه و انحرافاته فإذا كان هناك نظام معين في المؤسسة غير عادل ويحتوي على أخطاء لا يمكن الاستمرار فيها، فهنا لا بد من التحول والتعديل عن هذا النظام و رفضه، حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل أهمها: [2]

- تجسيم ظلم وعدم كفاءة النظام الإداري الماضي وإظهار نقاط ضعفه.
- محاسبة ومحاكمة الأعمال السابقة غير العادلة وكل من كان سببا في وجودها.
- تعويض الأفراد المتضررين من النظام الإداري الماضي، ليكون ذلك منطلقا سليما لنظام إداري جديد.

1-5- مدخل الانسلاخ عن الحاضر(نموذج ميشيل بيير وآخرون): تكمن أهمية هذا المدخل عندما يتصف الوضع الراهن بالمؤسسة بالاضطراب والذي يكون فيه الأفراد ضحية تيارات عاصفة ومتناقضة من الآراء والأفكار والقيم، ولتجاوز هذا الواقع بأبعاده وجوانبه السلبية تلجأ إدارة المؤسسة إلى إحداث التغيير المناسب وذلك من خلال إظهار عقم وسلبية الأوضاع الحالية والتأكيد على أهمية وضرورة التحول إلى واقع جديد، ومن بين الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق هذا المدخل نجد ما يلي: [3]

- **أسلوب البعث من الحاضر:** حيث يتم تصوره كأنه بعث من الممات إلى الحياة و أنه أمل جديد يعيشه الأفراد، لذلك ينظر إليه على أنه الطريق الوحيد الذي يسير الجميع فيه لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **أسلوب يقظة الحاضر:** يقوم هذا الأسلوب على إثارة العديد من الأسئلة الذكية والمتبصرة والتي تعمل على تدعيم وتعزيز الرغبة في الانسلاخ عن الحاضر.
- **أسلوب صحوة الحاضر:** هي مرحلة بنائية إدراكية شاملة تعرفها المؤسسة الراغبة في التطور، وهي تقوم على تعميق الوعي والإحاطة بمشاكل الحاضر وعيوبه ومن ثم الدعوة إلى ضرورة التحرك لمعالجة هذا الوضع، حيث يؤسس هذا الوعي على الإمكانات المتوفرة والتي يمكن توفرها في المدى المتوقع.
- **أسلوب النهضة نحو التغيير:** هي مرحلة سلوكية فاعلة ترتكز على الفعل والسلوك والحركة، حيث البناء ووضع الأسس الارتكازية وأعمدة الهياكل التي تعطي شكل التغيير و ملامحه.

يعتبر المدخل الذي اقترحه **ميشيل بيير وآخرون** مدخلا أساسيا للإدارة الفعالة للتغيير، حيث يرتبط به عددا من الإرشادات العامة من أهمها نجد ما يلي: [4]

---

[1] – السيد عليوة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[2] – أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[3] – أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة " **الادارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة**" عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2009، ص 388 .

[4] – أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة ، نفس المرجع السابق ، ص 389 .

- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاما شديدا وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين.
- إن تحقيق التغيير يتطلب بالضرورة بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، وهذا يعني تطوير المؤسسة لتصبح مؤسسة متعلمة.
- يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية.
- التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.

1-6- مدخل صناعة المستقبل: يتم في هذا المدخل الانتقال من مرحلة الانتظار والتوقع لما يمكن أن يحدث في المستقبل، إلى مرحلة صناعة المستقبل، فهناك العديد من القوى التي تمكن المؤسسة من صنع التغيير في المستقبل وتتمثل هذه القوى فيما يلي: [1]

➢ **تخطيط برامج صنع المستقبل:** ترتبط هذه العملية بعنصرين أساسيين هما: وضع الأهداف ووضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف، وحتى يتم التخطيط لابد من القيام بالتحليل لكل من العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقوم عملية التخطيط لبرامج صنع المستقبل على عدة عناصر هي: [2]

- إيجاد مجموعة من البدائل للتطورات المستقبلية ليتم اختيار البديل المناسب لعملية التغيير التنظيمي.
- حشد الموارد والإمكانات اللازمة لغرض تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.
- إيجاد مجموعة البرامج والسياسات وقواعد العمل التي تساعد في عملية تنفيذ المهام والوظائف المطلوبة للتغيير التنظيمي خلال فترات زمنية معينة.

➢ **تنظيم قوى صنع المستقبل:** تتطلب إدارة التغيير من أجل صنع المستقبل تنظيما لكل من الأفراد، الإمكانات، الوظائف والمهام اللازمة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، حيث يتضمن عنصرين مهمين هما:

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يشرف هذا الهيكل و يتابع عملية التغيير لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- **النظام الإداري:** تكون مهمته تحليل الوظائف و توصيف الأعمال التي يتعين القيام بها لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

➢ **توجيه عناصر صنع المستقبل:** يحتاج صنع المستقبل إلى يقظة دائمة وبشكل مستمر، حيث تشتمل هذه العملية على ما يلي: [3]

- **رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية:** وذلك للوقوف على اتجاهاتها و التأقلم معها.
- **التدخل:** وذلك من خلال شرح ما هو مطلوب تنفيذه لضمان دقة وحسن تنفيذ عملية التغيير.
- **التصحيح:** وذلك من خلال معالجة الانحرافات أولا بأول.

---

[1] – أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره، ص 138...142.

[2] – محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] – أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره، ص 142.

- **تعديل البرامج والخطط**: ويكون ذلك عند اكتشاف أن سبب الانحرافات يعود إلى عدم واقعية الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير التنظيم.

➢ **متابعة تنفيذ عملية صنع المستقبل**: لهذه العملية أسلوبان هما: [1]

- **المتابعة الوقائية**: وهذه المتابعة ايجابية، حيث تتنبأ بالأخطاء و المشاكل قبل حدوثها.
- **المتابعة العلاجية**: وهذه المتابعة سلبية، وهي تقوم على اكتشاف الأخطاء ومن ثم العمل على معالجتها.

إن التركيز على بعض العوامل التطويرية في المؤسسة دون الأخذ بالاعتبار أهمية تكاملية العوامل الأخرى أو إهمالها وعدم إحداث تحولات مثمرة فيها، يجعل من مساعي التغيير مجرد مصطلحات نظرية غير قابلة للتطبيق الفعلي خاصة في ظل التغيرات الكبيرة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة، مما يفرض على المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأعمالها أن تبحث عن أدوات ووسائل إضافية، وأن تسعى للبحث والتمحيص في مواردها المتاحة بهدف إيجاد عمليات استثمار فعلي وحقيقي لها في إطار رؤية إستراتيجية متكاملة للتغيير، تعمل على تحقيق أفضل توليفة لهذه الموارد تحقق للمؤسسة الوصول إلى انجاز الأهداف المختلفة.

2- مراحل عملية التغيير التنظيمي: لتوضيح هذه المراحل سنركز في بحثنا على نموذجين لأهميتهما في إبراز مراحل التغيير و الأساسية و التي تتمثل في: نموذج كيرت ليوين ونموذج افنسيفيش.

2-1- نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin): لقد طور ليوين نموذجا لأحداث التغيير، حيث يعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج بصورة سليمة، حيث تتلخص الافتراضات التي بني على أساسها هذا النموذج فيما يلي: [2]

➢ إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد كما تتضمن في نفس الوقت ترك واستبعاد الاتجاهات والسلوكيات والممارسات التنظيمية الحالية التي تتنافى و متطلبات المشروع الجديد.

➢ لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.

➢ إن الأفراد هم محور التغييرات المؤسسية، ذلك أن أي تغيير سواء تعلق بالهيكل التنظيمي أو بنظم العمل أو بالتكنولوجيا أو بالحوافز ...الخ، سيتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

➢ إن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مبررة ومرغوبة جدا.

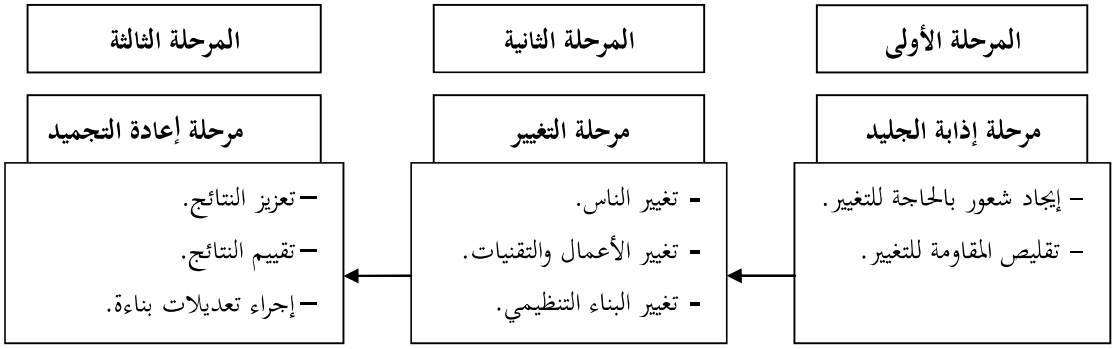
➢ يتطلب التغيير الناجح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

يرى كيرت ليوين أن أي مشروع تغيير مخطط وواع هو عملية يجب أن تتضمن ثلاث مراحل هي تلك الموضحة في الشكل رقم (5.2):

[1] – محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[2]- Robert Kreitner & Angelo Kincki op. cit, P.748.

الشكل رقم (5.2): مراحل عملية التغيير التنظيمي حسب نموذج كيرت ليوين



المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 377.

انطلاقا من الشكل رقم (5.2) يتضح لنا أن عملية التغيير حسب النموذج المقدم من طرف كيرت ليوين يتضمن المراحل التالية:

2-1-1- مرحلة إذابة الجليد (مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم): تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة نحو الحاجة للتغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل ومن ثم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، حيث يطلق على هذه العملية بالإذابة، والتي يتم من خلالها تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات المعتقدات و السلوكيات. [1]

إن تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن يكون بعد أن تختفي الأفكار والاتجاهات الحالية، ومما يساعد على ذلك نجد الضغوط البيئية الداخلية والخارجية مثل: تدني الأداء والإنتاجية والأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما ..الخ، [2] وفي هذه المرحلة يتم فعلا إذابة الجليد من خلال رفع درجة حرارة التغيير حتى يصل الأمر بأن يتخلى الأفراد والجماعات عن تحفظاتهم تجاه التغيير، بحيث يصل إدراكهم إلى أن الطرق القديمة في عمل الأشياء أصبحت غير كافية وعديمة الفائدة بأي حال من الأحوال. [3]

وفقا **لادغار** (Edgar,H) حتى يكون هناك ضرورة لأن تكون مرحلة التحلل من القديم مرحلة صارمة وحتى متطرفة و تنتقد بشدة وبصرامة، فانه من الضروري أن تكون أربعة عناصر حاضرة هي: [4]

- إزالة كل الآثار المادية للأشخاص المستهدفين من التغيير وإبعادهم عن كل ما اعتادوا عليه.
- تقويض وهدم أو تدمير كل المناصرات أو الدعامات أو المساندات الاجتماعية.

---

[1] – أحمد ماهر " **التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** " ، مرجع سبق ذكره، ص593 .

[2] – حسين حريم " **إدارة المنظمات منظور كلي** " دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ، ص 284.

[3]- Yukl, Gary « **Leadership in Organizations** » U.S.A: Prentice-Hall, Inc 2002 P.178.

[4]- Hersey, P & Blanchard, K « **Management of Organizational Behaviour** » New Jersey U.S.A: Prentice-Hall, Inc 1982, P.280.

- تحقير وإذلال الخبرات والتجارب من أجل مساعدة الأفراد المستهدفين من التغيير ليروا أن مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم أصبحت لا قيمة لها، ومن ثم يخلق لديهم دافعا للتغيير.
- ربط سلوك الأفراد بمبدأ الثواب والعقاب، فيكافأ الفرد الذي ينسجم سلوكه مع التغيير ويعاقب الذي يعارض و يقاوم مشروع التغيير.

تتضمن هذه المرحلة إذن زعزعة واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد، وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، وبالتالي يمكن القول أنه في هذه المرحلة يصبح لدى الأفراد قابلية للتغيير بقبولهم بدائل جديدة للأشياء القديمة، فعملية التحلل من القديم تتحقق من خلال زيادة القوى الدافعة للتغيير أو بتقليص القوى المقاومة له، وهي عملية تعني أكثر إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى الوضع الحالي وهز حالة التوازن التي يوجد فيها، وجعله قابلا للتغيير بإظهار مساوئ وسلبيات الوضع الحالي وزيادة الضغوط نحو التغيير، حيث تدفع التغذية العكسية المشاركين إلى مقارنة أوضاعهم الحالية بالأوضاع المرجوة، وقد تكون المقارنة صريحة وواضحة كما قد تكون ضمنية، والنتيجة المستهدفة هي خلق فجوة فكرية وقلقلة التوازن السلوكي و الاعتراف بالخطأ وظهور الحاجة الملحة للتغيير والرغبة فيه.

2-1-2- مرحلة التغيير: تمثل مرحلة التغيير الخطوة المحورية في مشروع التغيير التنظيمي، حيث تتطلب قيام قادة التغيير بتطبيق مكونات برنامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت إذا كان التغيير في الأفراد، أو استخدام معدات وأجهزة جديدة إذا كان التغيير في التقنية، أو تعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي، [1] حيث يحذر ليوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير مدروسة العواقب، لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق التغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير المنشود. [2]

تهتم مرحلة التغيير بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، ومن ثم تطبيق التغيير المطلوب من خلال أدوات ووسائل مختارة وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير، وبمجرد توفر الدافعية تجاه التغيير لدى الأفراد يصبحون مستعدين لتزويدهم بنماذج جديدة من السلوك، حيث يعتقد **سيزلاقي** أن هذه العملية تتضمن ثلاثة عناصر هي: [3]

- **نظام معرفي جديد**: يقوم مصدر التأثير عادة بتوفير إطار نظري كوسيلة لرصد المعلومات التي يتلقاها الفرد من المؤسسة و محيطها، كقيام القائد بإعداد خطة العمل التي ستتبع خلال مراحل التغيير.

[1] – طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص 588 – 610.

[2] – محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[3]- Szilagyi .A & Wallace .M, op.cit, P103.

- **التطبيق والاجتهاد:** عند تطبيق النظام الجديد قد يتطلب الأمر إدخال تعديلات عليه كلما كان ذلك ضروريا، كظهور ظروف لم تكن متوقعة، وبناءا على ذلك لا بد أن يكون هناك مجال للاجتهاد.
- **التحقق:** إن اختيار التغيير عن طريق التجربة الشخصية عامل مهم في عملية التمثيل، إذ لابد من اختبار وتجربة التغيير في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا أو السلوك على ضوء الواقع التنظيمي الفعلي.

تعتبر مرحلة التغيير مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك، و التي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن، وضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلكون سلوكيات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطرق جديدة، وهذا يعني أنه سيتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي. الخ، وإن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة تمكن قادة التغيير من إلغاء كل المظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي وإلقائها بعيدا واستبدالها بالمظاهر الايجابية المرغوبة، وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم، وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش و مزيج من الشعور بالملل و القلق.

2-1-3- مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب وخلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير. [1]

تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، فهي تسمح بتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من مشروع التغيير التنظيمي، ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد ما يلي: [2]

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.
- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد والأقسام المساهمين في عمليات التغيير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين الناجحين في عمليات التغيير التنظيمي.
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يعود الفرد إلى المواقف القديمة، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم

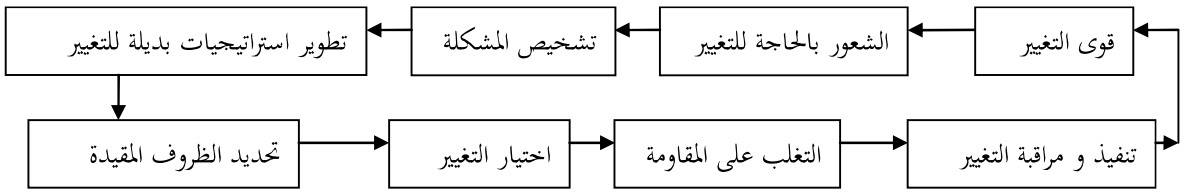
[1] – فؤاد القاضي " **تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي** " دار صفاء للنشر، القاهرة ، مصر ، 1998، ص 81.

[2] – أحمد ماهر، " **التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** " ، مرجع سبق ذكره ص 615.

خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت.

2-2- نموذج افنسيفيش (Ivancevich): يفترض هذا النموذج أن إدارة التغيير هي عملية منظمة تحتوي العديد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح في الشكل رقم (6.2).

الشكل رقم (6.2): مراحل التغيير حسب نموذج فنسيفيش



المصدر: Ivancevich et al, « **Management : Principals and Functions** » Home Wood :Irwin 1989, p 559

كما هو مبين في الشكل رقم (6.2) حدد **إفنسيفيش** خطوات لتحقيق عملية التغيير تتمثل فيما يلي:

2-2-1- التعرف على قوى التغيير: لا يحدث التغيير في أي مؤسسة من فراغ أو من العدم ، بل يكون نتيجة سبب معين، و في الغالب يتواجد أكثر من سبب داخلي أو خارجي في نفس الوقت يدفع المؤسسة إلى القيام بإحداث التغيير، حيث ينبغي على قائد التغيير أن يحدد هذه الأسباب الداخلية والخارجية التي تحفز على التغيير التنظيمي، حيث ينظر اليها على أنها القوى الدافعة للتغيير. [1]

2-2-2- إدراك الحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، والتي تعكس وضع المؤسسة السيء مثل: تراجع معدلات الأداء، انخفاض مستويات الربحية، و تدني الروح المعنوية للعاملين وغيرها من المؤشرات، ومن خلال هذه الخطوة يتعين على القيادة أن تتعرف على مقدار الحاجة للتغيير لكي تبني إستراتيجية قوية للتغيير، [2] إستراتيجية تقوم على أسس سليمة وصحيحة، حيث يمكن التعرف على مقدار التغيير من خلال التقارير والمعلومات ومؤشرات الأداء والانتاج لمختلف الوحدات التنظيمية.

2-2-3- تشخيص المشكلة: حيث يتم التعرف على المشكلة ويتم تحديد حجمها قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات حيالها، وفي هذا الاطار يتعين على قيادة التغيير الاجابة على الاسئلة التالية: [3]

- ما هي المشكلة على وجه التحديد؟
- ما الذي يجب عمله لحل المشكلة؟
- ما هي النتائج المتوقعة؟ وكيف يمكن قياسها؟

[1] – محمد سرحان المخلافي " **القيادة الفاعلة وادارة التغيير** " مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2011، ص 347.

[2] – حسين حريم "**إدارة المنظمات منظور كلي** " مرجع سبق ذكره، ص 286.

[3] – ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 446.

إن الإجابة المناسبة على هذه الأسئلة وغيرها يمكن الحصول عليها من خلال نظام المعلومات بالمؤسسة، أو من خلال عقد حلقات المناقشات، أو من خلال استقصاء الاتجاهات عندما تكون المشاكل ذات طبيعة سلوكية، حيث يجب أن تحدد هذه المرحلة أهداف التغيير التي تساعد على توجيه مساره وتسمح بتقييمه.

2-2-4- تطوير بدائل لأساليب التغيير: في هذه الخطوة يتم عرض وتطوير عدد من البدائل الخاصة باستراتيجيات التغيير، حيث يتم دراسة كل بديل بدقة متناهية مع تحديد درجة احتمال تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة لكل بديل من البدائل، حيث يتوقف الاختيار بين هذه البدائل على طبيعة المشكلة التي أمكن تشخيصها، وعادة ما تتوفر أمام الإدارة ثلاث مداخل رئيسية للتغيير هي: [1]

- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- التغيير في المستوى الثقافي والسلوكي للأفراد.
- التغيير في تقنيات وأساليب العمل.

2-2-5- التعرف على الظروف المقيدة: يتطلب التغيير عادة توفير الظروف المواتية لتحقيقه، حيث تتأثر عملية التغيير كثيرا ببعض العوامل السائدة في المؤسسة كالاتجاهات والعادات والقيم الخاصة بالمؤسسة والمنتسبين إليها، بالإضافة إلى مناخ القيادة ومدى إيمانها بأهمية التغيير بالإضافة إلى مختلف القواعد والنظم والسياسات التي تحكم العمل والأداء في المؤسسة، وعلى هذا الأساس لا يمكن ضمان نجاح التغيير التنظيمي بدون الأخذ في الحسبان ثلاثة مصادر للتأثير هي: [2]

- **المناخ القيادي:** يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الادارية المتبعة من جانب المشرفين.
- **التنظيم الرسمي:** ويضم فلسفة و سياسات الادارة العليا والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة وغيرها.
- **الثقافة التنظيمية:** وتتعلق بالعادات والتقاليد والقيم التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في التنظيم.

من الضروري عند اختيار نوع التدخل اللازم لإجراء مشروع التغيير أن يتم التغلب على مثل هذه الظروف المعوقة أو على الأقل التقليل من حدة أثارها السلبية على مجهودات التغيير التنظيمي.

2-2-6- اختيار إستراتيجية التغيير: على ضوء طبيعة المشكلة وحجمها والأهداف المراد تحقيقها، ونتائج تقييم كل بديل من بدائل تنفيذ مشروع التغيير يتم اختيار البديل الإستراتيجي الملائم للتغيير.

2-2-7- مقاومة التغيير: تعد مقاومة التغيير أمرا طبيعيا وأن العنصر المهم في هذه العملية يرجع إلى طبيعة إدراك الفرد لعملية التغيير، والملاحظ من خلال التجربة التطبيقية أن هذه العملية ليست حكرا على المرؤوسين فقط وإنما يمكن أن نجد ما يعبر عن مقاومة الإدارة أو مقاومة البيئة التنظيمية. [3]

---

[1] – محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره ، ص 348.

[2] – ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 446.

[3] – فرحان حسن بربخ " **ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية**" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 56.

تعتبر المقاومة من أكثر الأجزاء التي يمكن التنبؤ بها أثناء عملية التطبيق، حيث تتعدد مظاهرها في العديد من الأماكن داخل المؤسسة، وبما أن التغيير يعد أمرا حتميا فعلى قائد التغيير أن يدرك أن مقاومة التغيير تعد أيضا أمرا حتميا، وعليه التعرف على أسبابها وبناء الإستراتيجية المناسبة لإضعافها.

2-2-8- تنفيذ ومتابعة التغيير: تتضمن هذه المرحلة تحديد كل من:

- **وقت التنفيذ**: تعتبر مسألة التوقيت المناسب للتغيير أمرا استراتيجيا يعتمد على عوامل كثيرة منها دورة عمل المؤسسة، وحشد الموارد المتاحة، ومستوى الاستعداد لتحمل أعباء التغيير ..الخ، حيث ينبغي على قيادة التغيير أن تحدد بدقة وقت التنفيذ بما لا يؤدي إلى تعطيل أعمال المؤسسة، إلا إذا كان التغيير كاملا ففي هذه الحالة ينبغي أن يكون التغيير فوريا.
- **نطاق التغيير**: فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل على أن يتوفر عنصر التنسيق و الترابط في التغيير بين المراحل السابقة واللاحقة في التنفيذ.
- **متابعة التنفيذ**: تتضمن ضرورة تأمين تغذية راجعة يمتد أثرها بشكل مباشر الى قوى التغيير، لأن التغيير نفسه يوجد حالات جديدة يمكن أن تؤدي إلى ظهور مشاكل تعرقل التغيير، ولتحقيق متطلبات هذه المرحلة يجب على المديرين أن يستعينوا ببرامج موضوعية للتقييم تتضمن الكثير من الأبعاد منها: [1]

- مراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من برنامج التغيير.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- رقابة العوامل الدخيلة أو العرضية وكشف النتائج غير المتوقعة.

تعتبر أنشطة المتابعة من أهم أساليب توجيه جهود التغيير، ولكنها لن تحقق الفائدة المرجوة منها إلا بتوفير الدعم الإضافي، لذلك يجب التأكد من أن نظام المتابعة لن يتحول إلى هدف في حد ذاته، وحتى تتجنب الإدارة الوقوع في هذه المصيدة يمكن الاستعانة بالمبادئ التالية: [2]

- استخدام التخطيط المرن.
- تبادل المعرفة والخبرات المتميزة.
- الحرص عل تجميع ونشر الممارسات المتميزة.
- استخدام أساليب المراجعة.

الملاحظ أن هناك علاقة وطيدة وقوية بين مختلف مراحل هذا النموذج، وما يمكن التأكيد عليه هو أن عملية التغيير التنظيمي تعتبر عملية مخططة، تقوم على دراسة وفهم واع، وتنفيذ جيد، في ضوء أهداف ومعايير واضحة لتحقيق نتائج محددة.

[1] – ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 451.

[2] – عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 214.

انطلاقا من النماذج المختلفة لعملية التغيير يظهر هذا المشروع في شكل برنامج يتكون من مراحل متسلسلة ومتكاملة يبدأ بنشاط الاستكشاف والتخطيط، ثم يمر عبر نشاط التصميم و التنفيذ، ويكتمل بنشاط المتابعة والتقييم، وعند نجاح هذا البرنامج فإنه عادة ما يتحول إلى جزء من واقع حياة المؤسسة، وما نستنتجه من تحليل هذه النماذج أن عملية التغيير تبدوا عملية معقدة ذات جوانب مترابطة تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية، كما تبدوا في شكل إدارة لمراحل التحول والتبدل، إدارة للاتجاهات والمواقف، إدارة للقيم والمبادئ التي تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو المستقبل.

المبحث الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي وإدارة مقاومة التغيير

تتوقف عملية إحداث مشروع التغيير التنظيمي بنجاح على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وعلى مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بقيادة عملية التغيير هو أثر هذه العملية على الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تتعلق بمستقبلهم، كما يسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم القيمية والاجتماعية والروابط التي تقربهم من بعضهم البعض، وكذلك عوامل الاختلاف التي قد تباعد بينهم، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء عملية التغيير أن تراعي ظروف هؤلاء، وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء كانت مؤيدة لها (داعمة للمشروع) أو معارضة (مقاومة للمشروع)، لذلك سنسعى ضمن هذا المبحث إلى إبراز أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي مع الإشارة إلى ظاهرة مقاومة التغيير من خلال التطرق إلى مفهومها، أسبابها، والاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات للتعامل معها.

المطلب الأول: استراتيجيات التغيير التنظيمي

تعتبر عملية بناء إستراتيجية للتغيير التنظيمي من المهام الرئيسية لقادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في إطار إعداد وتنفيذ هذه العملية، وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير.

1- منهجية وأنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي: لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن اعتمادها للمساعدة على نجاح مشاريع التغيير التنظيمي، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة على الأفراد والمؤسسات مثل: إفشال الخطط المرسومة، زيادة نفقات التنفيذ، فقدان المنافع المتوقعة من التغيير وانخفاض الحماسة والروح المعنوية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مقاومة التغيير، لذلك يعتبر التعامل مع متطلبات مشروع التغيير من خلال دراسة ووضع الإستراتيجيات الفعالة لإحداثه وجعل الأفراد يتعايشون معه بإيجابية من أهم الأمور التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار.

1-1- منهجية دراسة وتطبيق التغيير التنظيمي: هناك ثلاثة أبعاد للتغيير وهي التي تحدد معالم التغيير وتحدد كذلك الإستراتيجيات الملائمة لهذا التغيير وهذه الأبعاد هي: [1]

- **بعد المحتوى**: وهو يجيب على: ما هي أهداف ومرامي التغيير التنظيمي؟
- **بعد العملية**: وهو يحدد: كيف يمكن للمؤسسة تنفيذ التغيير التنظيمي ؟
- **بعد المدى**: وهو يكشف: أين ومدى التغيير التنظيمي؟

ليس هناك منهج مرسوم يوضح كيف تتم عملية التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، لكن ما يمكن أن نستنتجه من الإطار التطبيقي لعمليات التغيير التنظيمي المخطط داخل المؤسسات أن هذا المشروع يتم وفق تسلسل لخطوات واضحة يأخذ النحو التالي:

[1] - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

الخطوة الأولى: مرحلة التشخيص: تعد مرحلة التشخيص أول وأهم مرحلة من مراحل جهود التغيير، حيث تتضمن مهارات التشخيص تقنيات خاصة في طرح الأسئلة والاستفسارات الصحيحة، وحسن فهم وتقدير بيئة المؤسسة، وكذا تأسيس نماذج فعالة لجمع المعلومات وتطوير وسائل لمعالجة البيانات وتفسيرها، وفي ظل هذه الخطوة ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جادة ليتعرفوا على: [1]

- ما يجري حاليا في موقف محدد.
- ما يمكن أن يحدث في المستقبل إذا لم يحدث أي تغيير.
- ما يرغب الأفراد أن يحدث في هذا الموقف بالذات ليكون مثاليا من وجهة نظرهم.
- المعيقات أو القيود التي يمكنها وقف عملية الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المثالي.

في هذه المرحلة إذن يتم تحديد الوضع الراهن للمؤسسة، وكيف يتم التحرك من الوضع الحالي للوضع المرغوب فيه، وفي هذه المرحلة يتم الاستعانة بأدوات التشخيص المعروفة ومنها الاستقصاءات والمقابلات والملاحظة المباشرة.

الخطوة الثانية: مرحلة تحديد استراتيجية التغيير: يتم تحديد إستراتيجية التطوير الملائمة للمؤسسة من بين مجموعة الإستراتيجيات المختلفة، وهذا من شأنه أن يحدد اتجاه المؤسسة عما إذا كانت ترغب في تنفيذ تغيير يستمر مع دورة حياة المؤسسة، أو تغيير طارئ، أو تغيير مخطط. [2]

الخطوة الثالثة: مرحلة تحديد نمط التدخل التمهيدي المناسب: يستهدف التدخل التمهيدي تهيئة المؤسسة وأفرادها لعمليات التغيير، وذلك بتحسين كفاءة أفراد ومجموعات وعمليات المؤسسة، حيث يتم تحديد نمط التدخل وفقا لحاجة المؤسسة من هذا النمط أو ذاك.

الخطوة الرابعة: مرحلة اختيار وتطبيق أساليب التطوير التنظيمي: يتضمن التطوير التنظيمي مجموعة من اتجاهات التغيير المخطط الذي يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة، والتي تتضمن الانتاجية كما أنها تهدف الى زيادة الرضا لدى العاملين من خلال تحسين نوعية حياتهم التنظيمية، حيث يتبع ممارسو التطوير التنظيمي استراتيجيتين من أجل تحقيق أهدافهم: [3]

- **اتجاه الموارد البشرية:** تركز على الحاجات الانسانية والقيم، وعلى تطوير علاقات الجماعة.
- **اتجاه تقني، هيكلي:** ويركز على الكفاءة والإنتاجية، وبشكل أساسي على عمليات واتجاه تدفق العمل، وعلى العلاقة المتبادلة بين التقنيات والأفراد والأداء التنظيمي.

الخطوة الخامسة: مرحلة إدارة التغيير التنظيمي: ضمن هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في تطبيق مشروع التغيير التنظيمي المستهدف وفق الإستراتيجية المرسومة عن طريق اتباع أحد الأساليب الادارية للتغيير التنظيمي، ويتم

[1] – محمد سرحان المخلافي ، مرجع سبق ذكره، ص 330.

[2] – حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[3] – ريم رمضان ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

التعامل مع أساليبه وأدواته كنظام شامل تستجمع فيه كافة القوى الفكرية والعملية للمؤسسة في سبيل إنجاح هذا المشروع. [1]

الخطوة السادسة: مرحلة المراجعة و المتابعة: تتعلق بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة، ونظرا لأن جهود التطوير التنظيمي تتناول كلا من الأبعاد المادية والسلوكية للمؤسسة، فإنه من الضروري إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير.

1-2- أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي: مع تزايد الاهتمام بالتغيير التنظيمي حاول العديد من الباحثين تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المؤسسات، فيما يتعلق بحشد الجهود وكسب الدعم والتأييد للتغيير ومن ثم إحداثه وتقييم نتائجه، وقد سعى عدد من الباحثين إلى تصنيف هذه الإستراتيجيات استنادا إلى أسس و معايير عديدة أهمها:

- مجال أو موضوع التغيير.
- كيفية إحداث التغيير.
- الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

1-2-1- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي: يعتقد أصحاب هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر إلى التزام المؤسسة بنشر المعرفة على أنه العامل الرئيس الذي يؤسس عليه مشروع التغيير الناجح. [2]

تستدعي الحكمة في ميدان العمل الإداري العمل على مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة التي يوفرها في تبديل بعض المواقع أو الأفراد أو تطوير أساليب العمل، لأن هذا أضمن لبقاء المؤسسة وأحفظ لها من السقوط. [3]

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلاني وراشد، وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على نشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي فهي تتجاهل تأثيرات فرض القوة على الأفراد.

1-2-2- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تستند هذه الإستراتيجية على أن سلوك الإنسان يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة ويطور التزاما بالجديد، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة

[1] - حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] - أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] - أحمد الخطيب ، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص 390

تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتطوير الأفراد، [1] حيث تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المؤسسة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.

1-2-3- إستراتيجية التثقيف (التوعية الموجهة): تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير التنظيمي ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح البعض أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، [2] حيث يعمل قائد التغيير في ظل هذه الإستراتيجية على منع أسباب المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، ومن ثم إزالة كل المخاوف وتنمية الولاء والالتزام التنظيمي الداعم للتغيير بحيث يصبح كل الأفراد متفهمين لدوافع التغيير وراغبين في دعمه وإنجاحه.

1-2-4- إستراتيجية القوة (القهر والإذعان): تتضمن هذه الإستراتيجية إرغام الأفراد على إحداث التغيير، والملاحظ أن أساليب القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءا حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة، حيث تحتاج هذه الإستراتيجيات إلى إستخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية.

تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد، وهي تبدوا في الغالب كأسلوب هجومي يقوم على التنبؤ بما تتطلبه المرحلة التي تعيشها المؤسسة من طموحات وما تملكه من قدرات يتم توجيهها بحكمة نحو تحقيق الأهداف التغيرية، وهذا الأمر يتطلب من المدراء توقع التغيير ومتطلباته حتى يتمكنوا من التعامل معه بطريقة مناسبة تضمن تحقيق النتائج المرجوة.

يسمح الجدول رقم (5.2) بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي، ومن خلاله يمكن المقارنة بين هذه الإستراتيجيات بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات.

[1] – حسين حريم " **إدارة المنظمات منظور كلي** "، مرجع سبق ذكره، ص 291.

[2] – أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 291.

الجدول رقم (5.2): استراتيجيات التغيير والنتائج المنتظرة

إستراتيجية التغيير التنظيمي	نطاق التطبيق	المدى الزمني للتغيير	أمثلة السياسات والإجراءات	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد والتطبيق العملي	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	التعليم و التدريب	سلوك يعكس توافر الخبرات	التطبيق في المدى الطويل
القيم وإعادة التعلم	من خلال علاقات الزمالة والجماعات	متوسط المدى	التوجيه و النصح، تدريب الحساسية	المشاركة و العمل الجماعي	التطبيق في المدى الطويل
التثقيف والتوعية الموجهة	من خلال التدريب والاتصال	متوسط المدى	العلاقات الرسمية وغير الرسمية	الدعم والمؤازرة	التطبيق في المدى الطويل
القوة و القهر والإذعان	من خلال القواعد والسياسات	قصير المدى	استخدام القوانين والإجراءات	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

المصدر: السيد عليوة وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 34

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام فإن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو العمل على تقييم أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرفوا بوحي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير التنظيمي، وبشكل عام فان العديد من الباحثين يعتقدون بأن كل من إستراتيجية **القيم و إعادة التعلم** و إستراتيجية **التثقيف و التوعية الموجهة** تعتبران أكثر الاستراتيجيات نجاحا لأنهما تستجيبان كثيرا لطموحات العاملين، وتأخذان بعين الاعتبار احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال اتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على مختلف أهداف ومجالات التغيير التنظيمي، كما أنها تسمحان باستيعاب الأدوار المناسبة لمختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ هذا المشروع، بالإضافة الى أن هذه الاستراتيجيات تسمح للعاملين بالقدر المناسب من المشاركة في صناعة بعض القرارات ذات العلاقة بالمهمات الخاصة بالعمل.

2- العوامل المؤثرة في قرار اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي: إن اختيار البديل الإستراتيجي للتغيير التنظيمي يتوقف على جملة من الاعتبارات والعوامل، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ومن أهمها:

2-1- أهداف التغيير التنظيمي: يعتبر تحديد الأهداف من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، فرغم أن الهدف النهائي لهذه العملية هو المساعدة على إيجاد مؤسسة حيوية ومتجددة ومبدعة، لكن هذا لا يعني أن هذا الهدف هو الوحيد وإنما هناك أهداف أخرى مرتبطة إما بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، لذلك فان التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا، وهو ما يشكل تحديا لقائد التغيير.

خلال عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما: [1]

[1] - حسين حريم " **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**" مرجع سبق ذكره ، ص 292.

- **طريقة تحديد الأهداف:** إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو من قبل الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير.
- **مضمون الأهداف:** إن وجود الأهداف الواضحة لدى المؤسسة يعتبر من الأساسيات التي لا غنى عنها لضمان سير المؤسسة وفق طريق واضح المعالم، وفي هذا الصدد فانه لابد من أن يتعرف العاملون على أنواع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2-2- الجهة المستهدفة من مشروع التغيير التنظيمي: يحرص الباحثون في مجال التغيير على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تغييره؟ وتأتي الإجابة لتوضح أن أهم جوانب التغيير هي : الأفراد وجماعات العمل، التنظيم وإجراءات العمل ومتطلباته، التكنولوجيا. الخ، فمشروع التغيير يمكن أن يستهدف كل هذه المجالات خاصة في المدى البعيد، لكن القرار الحساس والهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من المشروع في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير. [1]

2-3- المستوى التنظيمي الذي سيتم عنده التغيير التنظيمي وعمقه: إن الإستراتيجية المناسبة على مستوى الإدارة العليا تختلف عن تلك الإستراتيجية التي يمكن استخدامها على مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الدنيا، فتطوير الإدارة العليا يعني على سبيل المثال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أو الرقابة على أداء مجلس الإدارة بينما تطوير الإدارة الوسطى قد يهتم بتطوير التكنولوجيا والعمليات والجودة، أما التطوير في الإدارة الدنيا فيعنى بناء فرق العمل وتقوية العلاقات بين العاملين وبين الأقسام.

هناك تدخلات بسيطة وتدخلات عميقة في طبعها، فإذا أرادت المؤسسة تطويرا تنظيميا محدودا وبسيطا، فهذا معناه أن المؤسسة تريد بعض التعديلات البسيطة والجزئية والتراكمية في طبعها، وعلى العكس فإن هناك تغييرا وتطويرا تنظيميا عميقا وهو يأخذ الشكل التحولي في طبيعة المؤسسة.

2-4- الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها الإمكانات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير، وكذلك القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية للتغيير تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فان الاختيار الصائب هو ذلك التغيير القائم على التقييم الدقيق للمؤسسة وبيئتها والعاملين فيها والاستراتيجية ذاتها، ومن الظروف المواتية للتغيير نجد مثلا: [2]

- توافر المعرفة الفنية و المهارة البشرية الضرورية لتخطيط وتنفيذ مشروع التغيير وتقييمه.
- غياب أسباب النزاع والصراع داخل المؤسسة.
- سيطرة روح التحدي والتنافسية على ثقافة الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة.

إن التعرف على القيود والصعوبات لا يقل أهمية على التعرف على الفرص والإمكانات، حيث تواجه المؤسسات كثير من القيود التي من شأنها أن تعيق عملية التغيير ومن أهمها :

[1] – أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

[2] – حسين حريم " **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**" مرجع سبق ذكره ، ص 386.

- نقص الموارد المتاحة أو عدم كفاءتها.
- سيطرة القيم السلبية على ثقافة المؤسسة.
- صلابة القوانين والأنظمة واللوائح السائدة بالمؤسسة وصعوبة إحلال بدائل عنها.

2-5- وسيط التغيير: يساعد خبير التغيير المؤسسة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستثارة اهتمام العاملين نحو التغيير أو في توجيه التغيير وتقييمه، حيث يمكن أن يكون خبير التغيير فردا أو جماعة، وقد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها، وبشكل عام فان وكيل التغيير يمتلك مهارات فكرية وإنسانية وفنية بإمكانها أن تساهم في إنجاح مشروع التغيير التنظيمي. [1]

تختلف طبيعة علاقة وسيط التغيير مع المؤسسة التي يحاول مساعدتها باختلاف الظروف، فنجد في بعض الحالات أن المؤسسة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير و توجيهها، وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولا عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير، وعلى امتداد الخط الواصل بين هذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المؤسسة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود مشروع التغيير التنظيمي، وبغض النظر عن أهداف هذا المشروع فان أي منهج يتبع في إدارة عملية التغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية وهي: [2]

- الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المؤسسة المعنية بالتغيير الدخول في مسيرة التعلم وبالتالي يصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
- الاختيار الحر المبني على المعلومات.
- التزام المؤسسة بمسارات للتعلم و التغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

2-6- الموارد المتاحة (الاستعداد لتنفيذ مشروع التغيير): يمكن النظر إلى جهود التغيير باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يلزم توافر الموارد للبدء في تنفيذ متطلباته ومتابعة وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته، فتوافر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم والتحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم لابد منه لبلوغ أهداف التغيير، حيث تتضمن الموارد المكونات التالية: الأموال، الموارد البشرية، التكنولوجيا والمعرفة. الخ.

إن لكل مؤسسة استعداد مختلف عن المؤسسات الأخرى ، لذلك على المؤسسة المقبلة على مشروع التغيير أن تدرس مدى استعدادها في بعض التدخلات وأن تختار التدخل الذي تجد نفسها أكثر استعداد فيه وأن ترفض التدخلات الأخرى التي تجد نفسها أقل استعدادا فيها، وفيما يلي الجدول رقم (6.2) الذي يوضح مجالات الاستعداد للتغيير وكيف يتسنى للمؤسسة تحقيق هذا الاستعداد.

---

[1] – جون ويرنر، واندي ديسايمون " **تنمية الموارد البشرية، الأساس – الإطار– التطبيقات** " ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2011 ، ص921 .

[2] – حسين حريم " **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**" مرجع سبق ذكره ، ص 388.

الجدول رقم (6.2): مجالات استعداد المؤسسة لتنفيذ مشروع التغيير

مجال الاستعداد	كيف يقاس الاستعداد
الموارد المالية	• كم من الأموال يحتاج مشروع التغيير التنظيمي؟ وهل هذه الأموال متاحة حاليا؟
الموارد البشرية	• هل الأفراد على دراية و خبرة بمتطلبات مشروع التغيير التنظيمي؟ • هل يفضل الأفراد هذا المشروع أم يبدون نوعا من المقاومة أو المعارضة؟
الهيكل التنظيمي	• هل يتجاوب وضع الهيكل التنظيمي مع احتياجات ومتطلبات مشروع التغيير ؟ • هل يتجاوب وضع هيكل الوظائف بالمؤسسة مع احتياجات ومتطلبات مشروع التغيير ؟
الثقافة التنظيمية	• هل الثقافة السائدة بالمؤسسة تحبذ وتشجع على الاندماج في مشروع التغيير ؟ • هل للأفراد و الجماعات استعداد لتقبل مكونات ثقافية جديدة يقتضيها مشروع التغيير ؟
الإستراتيجية	• هل تدخل مكونات وعناصر مشروع التغيير ضمن رؤية المؤسسة و رسالتها؟ • هل يتماشى مشروع التغيير مع أبعاد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره ، ص 290

يتضح من الجدول السابق أن مختلف موارد المؤسسة وأبعادها التنظيمية المختلفة ستكون مجالا طبيعيا مستهدفا من عملية التغيير، حيث تلجأ الإدارة إلى البحث عن الإجابة المناسبة على العديد من الأسئلة التي تطرح لغرض تشخيص الوضعية الراهنة التي تميز كل مجال من المجالات المستهدفة.

3- مستويات قبول التغيير والعوامل المساعدة على نجاحه: اكتسبت عملية تحديد السمات الفعالة لإدارة التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في الأجندة الإستراتيجية لقادة المؤسسات الاقتصادية، حيث اهتمت إدارة هذه المؤسسات بكيفية تيسير عمليات التغيير من خلال إحداث تعديلات جوهرية في استراتيجيات وهياكل وسياسات وثقافة وعمليات المؤسسة، إلى جانب التشديد على دور العاملين الداعم لعمليات التغيير من خلال الالتزام بمتطلباته والعمل على تحقيق أهدافه.

3-1- مستويات قبول عمليات التغيير ودعمه: يرتبط التغيير التنظيمي ببعدين، حيث يتعلق الأول بما يمكن تغييره و الذي يصف الأنظمة أو العمليات أو الهياكل، ويتضمن الثاني كيفية إحداث التغيير وإمكانية تطبيقه، والذي يتعلق بعمليات الاتصال ويحدد إمكانية تعزيز مجهودات التغيير بضمان مشاركة العاملين من خلال زيادة إدراكهم بأهمية التغيير وضرورته وقبولهم واعتقادهم بأهميته والتزامهم بتجسيده.

على الرغم من إشارة كثير من مهتمين بمنظومة التغيير إلى حتمية المقاومة المرافقة لإحداث عمليات التغيير وتعذر اجتنابها، إلا أن بعضهم بين بأن المقاومة لا تمثل بالضرورة استجابة اعتيادية ومتلازمة مع وجود عمليات التغيير، إذ من الممكن أن يحدث التغيير ولا يؤدي إلى مقاومة، فقد أكدت نتائج دراسة قام بها **جرفان هورست** (Garvenhorst) في سنة 2003، أن مقاومة التغيير تحدث فقط عندما يكون هناك تصميم وتخطيط سيء وإدارة غير فعالة لمشروع التغيير بالمؤسسة، وأن 60 مؤسسة من أصل 104 مؤسسة ألمانية تم دراستها لم يكن فيها

أي مظاهر للمقاومة لعمليات التغيير، ولذلك فمن الممكن أن تكون انطباعات الأفراد ايجابية حيال النتائج المتوقعة لعمليات التغيير مما يساهم في زيادة التزامهم بإنجاح هذه العملية وقد يقاومون التأثيرات والاتجاهات السلبية التي تنتج عن أشخاص محددين في حال وجود صراعات داخل المؤسسة. [1]

وضح بيشوب **(Bishop)** أن هناك عدة فئات من الأفراد في المؤسسة تبعا لاستجابتهم للتغيير وقدرتهم على التحول والتكيف، حيث يتوزعون إلى أربعة مجموعات هي: [2]

- **المستجيبون الايجابيون النشطون:** فهم يتقبلون التغيير بأسلوب عملي وينتهزون المبادرة ويتصرفون بحذر عند مواجهتهم بأشخاص غير مألوفين أو سياسات وإجراءات جديدة، ويرغبون بالتفكير خارج نطاق المواقف المعتادة ويستقبلون قدرا كبيرا من أفكار الآخرين، فهم ماهرون ومتلهفون دائما للتعلم ويرون في الفشل فرصة لاكتساب المعرفة، كما أنهم يتحملون المخاطر ويواجهون الاعتراضات الصعبة المرافقة للتغيير .
- **المستجيبون السلبيون:** فهم لا يستجيبون للتغيير بصورة ايجابية عند الإعلان عن مشروع التغيير التنظيمي، فهم لا يتفاعلون مع المبادرات الجديدة، فهم يحتاجون إلى التوجيه والمؤازرة للاندماج في هذه العملية، ومتى تحقق لديهم الفهم بأهمية التغيير وضرورته نجدهم يدعمونه طالما أنه لا يهددهم ولا يطالبهم بالتزامات تتعدى إمكاناتهم واستعداداتهم.
- **المستجيبون الرجعيون/ التفاعليون:** هذه المجموعة من الأفراد لديهم أنماط صارمة وثابتة من السلوك تجاه التغيير، حيث يمكنهم تعلم طرق جديدة للعمل لما يمتلكونه من الذكاء والمهارة اللازمة للممارسة العمل، كما أنهم مروجون جيدون للمبادرات الجادة عندما يقتنعون بجدواها، لكنهم يستنزفون طاقات المديرين في إقناعهم بقبول برامج التغيير لأن لديهم تحفظ دائم على المبادرات الجديدة.
- **المستجيبون المعيقون التقليديون:** هم أفراد متقيدون بالعادات، يقدمون الكثير من الإجابات الجاهزة ولا يبادرون بالتغيير أبدا، بل ويعارضون مختلف الأفكار الداعية إليه في معظم الأحوال، فهم لديهم ميل ضعيف لأي جديد وعندما يواجهون بالتغيير فإنهم يدرسون المشكلات السطحية ويرفضون صنع القرارات أو يصنعونها لكي يمحوا الغموض والصراع والتعقيد المرافق للتغيير، فهم ليس لديهم أي استعداد للتعلم من تجاربهم أو من تجارب غيرهم، كما أنهم يتصرفون بطرق مدمرة للقيم الايجابية الداعمة للحداثة بالمؤسسة.

3-2- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي: يتطلب مشروع التغيير التنظيمي الناجح من الإدارة المسئولة الالتزام بعدد من العوامل والإجراءات التي يقترحها خبراء التغيير، ومن بينها ما يلي:

- **تحديد الواضح والدقيق لطرق وأساليب التنفيذ:** يحتاج نجاح أي برنامج تغييري قبل البدء في مباشرته إلى الإجابة عن العديد من الأسئلة ومن أمثلتها: [1]

---

[1] – هشام عبد الرحمن غنوم، "**دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد عملية التغيير ، دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات**" أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر 2009، ص 208.

[2]- Bishop Charles H " **Making Change Happen one Person at a Time**" AMACOM, New York, USA, 2001, P-39-45.

- هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو في الاتجاه العكسي أو في الاتجاهين ؟
- هل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي، أو بالتركيز على العمل الفردي ؟
- هل سيتم التغيير على مستوى إدارة فرعية محددة، أم أنه سيشمل جميع مكونات المؤسسة؟

➢ **تحديد زمن بداية ونهاية برنامج التغيير:** يحتاج أي برنامج تغييري إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه – من البداية إلى النهاية — وذلك بغض النظر إن كان هذا البرنامج سيتم بطريقة كلية أو جزئية، حيث يجب أن يكون تحديد الزمن سيسمح بما يكفي للوصول إلى ما يهدف إليه البرنامج.

➢ **تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم:** يتطلب النجاح في برنامج التغيير ارتباط جميع أعضاء فريق التغيير بالعملية التغيرية، وأن تكون مشاركة الإدارة العليا ضمن أعضاء فريق التغيير واضحة لأن وجود المساهمين الكبار في الفريق يجعل من حدوث التغيير أسهل و أسرع.

➢ **التأكد من مشاركة الغالبية في برنامج التغيير:** حتى يحظى برنامج التغيير بالنجاح لا بد من إشعار كل العاملين بأنهم قادرون على إحداث هذا البرنامج، كما أنه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره لتحقيق الفعالية المطلوبة، فالسماح بإبداء المشاركة والاستماع إلى النقد من شأنه أن يدعم الثقة في برنامج التغيير.

➢ **بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم:** يجب إشعار القائمين على مشروع التغيير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم المهارة الفنية الدقيقة و المعلومات المفيدة للجميع، كما يجب حث الجميع على مناقشة أهداف وخطط التغيير التنظيمي، وبالتالي جعل الأفراد يشعرون ويقتنعون بأن هذا المشروع هو عملية تعليمية، وشيء يحب الأفراد الإقبال عليه بدلا من الشعور بالخوف والتهديد منه، لأن الشعور بالرغبة في بناء القدرات والمهارات الجديدة للتأقلم مع متطلبات المشروع الجديد يجعل من العاملين أداة فعالة لنجاحه والتغلب على ما يواجههم من عقبات وصعوبات.

➢ **تأسيس إدارة خاصة بالمشروع الجديد:** يجب أن يعامل هذا البرنامج معاملة أي مشروع جديد، وهذا يعني تخصيص الموارد المناسبة إلى جانب متابعة تقدم الانجاز وفق جدول زمني محدد، وكذلك وضع إطار للتعامل وتبادل المعلومات وتصميم الأساليب المناسبة التي تكفل لفريق التغيير التغلب على المشكلات [2]

➢ **تحفيز وتشجيع القائمين على برنامج التغيير:** يتطلب نجاح أي برنامج تغييري منذ بدايته إلى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز والدعم وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير انجازاتهم سواء كانت بسيطة أو كبيرة، حيث تعتمد الإدارة في تحقيق ذلك على أساليب التحفيز المعنوية والمادية.

---

[1] – محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره، ص123 .

[2]- Jean Paul FAISANT "**Développement D'une Gestion Des Compétences En Contexte De Changement Organisationnel, Cas D'expérimentation Industriel**" Thèse Doctorat de Sciences de gestion de l'Université lumière 2, 2003, P 113.

يضاف إلى ما سبق ضرورة التركيز على مفهوم المجموعة والتخلي على مفهوم الفرد، لأن المجموعة تساعد الفرد على الفعل بالإضافة إلى أن الفرد ينتمي إلى المجموعة ويعبر على سلوك ينسجم مع معايير المجموعة التي ينتمي إليها، وعليه عندما نريد معالجة مشكل مثل مقاومة التغيير يجب مواجهة المجموعة وليس الفرد.[1]

إن السعي إلى تحقيق النجاح في هذا المشروع يتطلب إشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم، إذ من المفروض أن يكون التغيير ايجابيا ومحققا لمكاسب للعاملين وللتنظيم وليس العكس.

- **إيجاد رؤية مستقبلية:** يتطلب النجاح في برنامج التغيير تعريف المؤسسة بأهداف المشروع وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها، فمن الضروري جدا أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية، [2]والملاحظ أن الرؤية لا تكفي وحدها وإنما يجب كذلك إعطاء صلاحيات كافية لقادة التغيير حتى يتمكنوا من إحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل والإجراءات المعيقة لتحقيق هذه الأهداف.

من المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح، ولذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع أن يلاحظوا التقدم الناتج عن ذلك المشروع مما يشجع على استمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب الانجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم و لغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها، ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغيرات باتجاه الأهداف المطلوبة، وتوضيح العلاقة بين التغيرات التي تتم وبين نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير واستراتيجيات المؤسسة في التعامل معها

يتطلب الحديث عن إدارة التغيير التنظيمي ضرورة إلقاء الضوء على دور المقاومة التي ترتبط بالعاملين و سلوكياتهم وقيمهم وثقافتهم في إعاقة أو تسهيل التغيير، نظرا لما يوفره هذا المفهوم من مزايا وفوائد، فمن ناحية يمكن رؤية مقاومة التغيير على أنها أفضل من اللامبالاة، ذلك أن مفهومها يزود الإدارة بحلول بديلة وأفكار قد تكون جيدة ، ويحقق اندماج جميع الأعضاء في تقييم عمليات التغيير المقترحة وتقييم البدائل العملية المتاحة التي يمكن أن تجنب المؤسسة العديد من المشكلات المتوقعة. [3]

تعتبر مقاومة التغيير من أهم وأصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة أن يتوقعها ويحسن التعامل معها، وذلك لسبب بسيط يتمثل في كون الأفراد في المؤسسات يفضلون ما اعتادوا عليه من ممارسات، وعندما يواجهون بمشروع التغيير فإن رد الفعل الطبيعي في أغلب الأحيان هو معارضة هذا المشروع في البداية بقوة لأنهم يرون فيه سلوكا منافيا لأنماط وعلاقات وأساليب العمل الحالية من جهة وتهديدا للمصالح القائمة.

---

[1]-André Boyer et autres « **panorama de la gestion** » édition chihab, Alger, 1997, p213.

[2] – محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص351 .

[3] – هشام عبد الرحمن غنوم، مرجع سبق ذكره، ص 188.

1- مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي: لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي ضمن موجودات المؤسسات والموجه الحقيقي لفعالية مختلف المشاريع المبرمجة فيها، لذلك يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على مدى فهم العاملين لمتطلبات هذا المشروع وعلى مدى تجاوبهم ودعمهم له، وإذا ما نظرنا إلى الأفراد بالمؤسسات فإننا نجد أن سلوكهم ما هو إلا محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الرغبة، القدرة والبيئة وهذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها البعض، ولا شك أن مجرد طرح الإدارة لأي فكرة تتعلق بموضوع التغيير بين الأفراد سيولد في الغالب لديهم ما يعكس مظاهر مختلفة للمقاومة تجاه هذا الموضوع.

إن الإدارة الناجحة عندما تتبنى مشاريع التغيير من المهم عليها أن تدرك أن الاستجابة الطبيعية والتلقائية لدى الأفراد هي المقاومة، وذلك لأنهم عادة ما يرتبطون بحكم التعود بالوسائل المعتادة والمألوفة لأداء العمل، حتى ولو كانت هذه الوسائل والممارسات تتسم بأنها غير فعالة ومكلفة ومزعجة [1]، فإدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، وتشتد الصعوبة إذا واجه مدراء التغيير أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدرا للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديدا لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير التنظيمي في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله. [2]

1-1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي: تعتبر مقاومة التغيير من طرف العاملين وجماعات العمل أمرا طبيعيا متوقعا باعتبارها كرد فعل عن عدم تقبل مشروع التغيير، فالإنسان يميل إلى مقاومة كل أشكال تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه مثل هذا التغيير من إرباك وإزعاج و تهديد وقلق وخوف وغيرها من المظاهر السلوكية والنفسية، لذلك يتعين على الإدارة المسئولة عن هذا المشروع القيام بتهيئة الأفراد المعنيين من خلال تسهيل عملية الاتصال وتكثيفها بالشكل الذي يوفر للعاملين الفرصة للتعرف على ايجابيات التغيير وسلبيات الإبقاء على الوضع الراهن، ومن التعاريف التي أعطيت لمقاومة التغيير يمكن أن نذكر ما يلي:

-" مقاومة التغيير هي ذلك السلوك الهادف إلى الإبقاء على الوضع القائم وهذا يعني امتناع العاملين عن تحقيق الأعمال التي يستجوبها التغيير أو عدم امتثالهم للأوامر والقرارات الهادفة إلى تحقيق التغيير، فمقاومة التغيير إذن عملية رفض تقبل الجديد، ويكون الرفض من خلال القيام بأعمال مناقضة ومنافية لعمليات التغيير ". [3]

---

[1] - سلسلة المميزون الإدارية " **إدارة التغيير**" الشركة المصرية العالمية للنشر لونجان، الطبعة الأولى، مصر، 2005 ، ص 45.

[2] - كاضل الصفار" **التغيير الإداري ، كيف ولماذا**" مجلة النبأ ، العدد 57 .http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm ، تاريخ التصفح يوم 2013/11/12.

[3] - صلاح الدين محمد عبد الباقي " **السلوك الفعال في المنظمات**" مرجع سبق ذكره، ص 244 .

– " مقاومة التغيير هي استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق و توتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة".[1]

تعني مقاومة التغيير إذن امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، كما أن المقاومة تعني قيام الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يصب في مصلحة المؤسسة وعمالها، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج عملية التغيير ايجابية ومردودها على المؤسسة وعمالها كبيرا مقارنة بتكاليفها.

هناك اتفاق على اعتبار التغيير التنظيمي من أصعب الأمور داخل المؤسسات وذلك لأن الأفراد يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية، وأن رد الفعل الطبيعي على مشروع التغيير هو مقاومته بقوة وبأشكال مختلفة في البداية، لأنه حسب اعتقادهم يهدد أنماط وعلاقات وأساليب ومصالح قائمة، فالأفراد داخل التنظيم عادة ما يتمسكون بالأوضاع الإدارية والفنية السائدة ويميلون إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه وبالتالي يحاولون بشدة مقاومة أي سياسة للتغيير، وفي ظل هذا الواقع تصعب مهمة المدراء لأنه يتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية كافية لزيادة الثقة والاستقرار بما يجنب المؤسسة مظاهر المقاومة، وبالتالي المساهمة في تحويل الخوف إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكنت إدارة المؤسسة من إقناع مختلف الأطراف بأن التغيير التنظيمي هو تقدم نحو الأفضل، وأنه من هذا المنظور سيحقق في النهاية النفع للجميع لأنه يصب في خدمة العمل، المؤسسة، وكذا العاملين.

1-2- أشكال مقاومة التغيير: عندما تتبنى المؤسسات مشاريع للتغير التنظيمي فإن ظاهرة المقاومة لهذه المشاريع ستكون الأكثر توقعا من طرف الإدارة، حيث يمكن أن تأخذ أشكال متعددة ومنها نذكر:

- **المقاومة المعلنة والمقاومة الضمنية**: تكون المقاومة قوية ومعلنة إذا أعتقد الأفراد أن عملية التغيير تشكل تهديدا لمصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، وبالتالي فهم يعتقدون بأن المعارضة والرفض للعملية مبرر ومشروع، ومن ثم فان ظاهرة المقاومة ستكون ظاهرة وصريحة ومن أساليبها مثلا: ارتفاع عدد الشكاوى، أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو التهديد بالإضراب، وقد تكون مستترة وضمنية حيث يعبر عنها عادة بعدم الاقتناع وعدم الجدوى وهذا أمر طبيعي، فالتغيير رغم أنه ظاهرة لا يمكن تجنبها إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة إذ أن مقاومته تشكل رد فعل متوقع، لذلك فمن المحتمل جدا أن ينشأ عن عملية التغيير تحفظا أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا المشروع أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم.

[1] – بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 319.

إن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة هو مواجهة المقاومة غير الظاهرة والتي تكون مؤجلة، والتي تظهر على أشكال متعددة ومنها: عدم الولاء للمؤسسة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الأخطاء في العمل وزيادة معدل التغيب بسبب المرض، حيث يترتب عن تأخر رد فعل المؤسسة لمواجهة هذا النوع من المقاومة صعوبة إداراتها مع مرور الوقت، حيث تتراكم ردود الفعل المعادي للتغيير ومن ثم تنفجر المقاومة بشكل قد يهدد مشروع التغيير ككل. [1]

- **المقاومة المنطقية والمقاومة العاطفية والمقاومة الاجتماعية:** نلاحظ في واقع المؤسسات أن مظاهر المقاومة تتنوع من فرد إلى آخر حيث نفرق بين أنواع متعددة لها، فالمقاومة المنطقية أو العقلانية هي التي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المراد إحداثه، أما المقاومة العاطفية فهي تنبع من شعور واتجاهات العاملين نحو التغيير نفسه أو الأشخاص القائمين عليه.[2]

غني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والمقاومة العاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع، علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليه باعتباره أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين، ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد للعادة بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة والطرق المعتادة لعمل الأشياء، وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل تهديدا أم لا، أما المقاومة الاجتماعية فهي التي تنبثق من نظرة وجوانب اجتماعية مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن. [3]

- **المقاومة الداخلية والمقاومة الخارجية:** عند إجراء التغيير في المؤسسة غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها خوفا على وضعهم وامتيازاتهم، كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير، والجدول التالي يلخص أنواع المقاومة المحتملة لعملية التغيير والسلوكيات الدالة عليها في الوسط المهني للعاملين.

---

[1] – ماجدة العطية " **سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)** " دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 351.

[2]-Dan S. Cohen « **The Heart Of Change - Field Guide: Tools And Tactics For Leading Change In Your Organization** » Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. 2005, p103.

[3] – نيجل كنج، نيل أندرسون " **إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات**" ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2004، ص311.

الجدول رقم (7.2): أنواع وسلوكيات مقاومة التغيير

	علنية و صريحة (Overt)	سرية و مقنعة (Covert)
سلبية و غير فعالة (Passive)	القدوم متأخرا إلى العمل، إساءة معاملة الزملاء والرؤساء، إساءة استعمال الموارد، الاستغناء عن بعض المكاسب،....الخ.	عدم المشاركة في النقاشات، تقديم مستويات متدنية من الأداء، الاحتفاظ بالمعلومات ومنع نشرها،...الخ.
ايجابية و فعالة (Active)	المعارضة الصريحة، تقديم الشكاوى، الدعوة إلى الإضرابات وتعطيل الإنتاج، إثارة الصراع التنظيمي،....الخ	طلبات النقل، الإكثار من طلب التوضيحات، الاعتذار عن المشاركة في الأعمال والنشاطات المعنية بالتغيير،..الخ

المصدر: هشام عبد الرحمن غنوم، مرجع سبق ذكره، ص 203

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقاومة التغيير هي عبارة عن مفهوم يعبر عنه بشكل سلوكي من خلال العديد من التصرفات ومنها: التظلمات والشكاوى، الأداء المتدني، التهرب من المسؤولية التنظيمية، التصريح بالمخاوف الشخصية حيال التغيير،...الخ، وعليه فان كثير من الاتجاهات والقيم التي يعتنقها الأفراد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكهم تجاه التغيير سواء بدعمه أو بمقاومته.

حينما يحدث تغيير تنظيمي ما داخل المؤسسة ومهما كانت الأسباب والأهداف المتعلقة به، فإن الفرد ينظر إلى هذا المشروع من منظوره الخاص ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، فهو ينظر إليه بقدر ما يشبع لديه من حاجات مختلفة وما يواجه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون أمامه احتمالات متعددة أهمها تلك الموضحة في الجدول (8.2).

الجدول رقم (8.2) : النظرة إلى التغيير ومدى الاستجابة المحتملة

النظرة إلى التغيير المقترح	مدى الاستجابة المحتملة
• يرى أن التغير ضار وهدام	• يقاوم علنا دون خوف
• يرى أن التغيير يمثل تهديدا محتملا لاستقراره ومصالحه	• يقاوم سرا
• يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له وللمؤسسة	• يقبله بتحفظ
• يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف الفردية و المؤسسية	• يشارك في إحداثه وإنجاحه

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 113

يتضح من الجدول أعلاه أن نجاح أي مشروع للتغيير داخل المؤسسات إنما يعتمد أساسا على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد حيال هذا المشروع ومدى دعمهم له وعدم مقاومتهم له، فقد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، وقد تكون مستترة إذا أدرك الفرد أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين.

تؤكد التجارب أن الناس أعداء لما يجهلون، ومقاومة الجديد استجابة انفعالية طبيعية ومتوقعة، والشيء المهم هو أن نعلم أن تلك المقاومة لها فوائد يمكننا الاستفادة منها في إدارة عملية التغيير ومنها ما يلي: [1]

- إن وجود مقاومة التغيير هو أول دليل على أن ما نمارسه من ضغوط في اتجاه التغيير التنظيمي فعالة ومؤثرة، لأن الأفراد لا يرفضون أو يقاومون شيئا لم يصل إليهم، ولم يشعروا به أو يدركوا أثره عليهم.
- إن هذه المقاومة في حد ذاتها هي نوع من العائد يمكن الاستفادة منه في تنقيح و تحسين رؤية مشروع التغيير وخطته، وذلك من خلال الإجابة على عدد من التساؤلات ومنها: لماذا يرفض هؤلاء العاملون مشروع التغيير؟ وما هي مبرراتهم؟ ومن يؤثر فيهم؟ ولماذا يستجيبون له؟ وكيف يمكن للإدارة أن تفند حجج الرفض للمشروع لديهم ؟
- يمثل المقاومين لمشروع التغيير التنظيمي أحد أهم مصادر الحصول على المعلومات التي يمكن توظيفها ايجابيا والاستفادة منها عبر مراحل التغيير المختلفة.
- تمثل حالة الرفض أو المعارضة أو المقاومة فرصة لاختبار مدى كفاءة رؤية إدارة مشروع التغيير واستراتيجية وأدواته في التعامل مع الواقع المناهض للتغيير، وما هي وسائل التصرف التي تلجأ إليها هذه الإدارة لإقناع المقاومين بضرورة تغيير اتجاهاتهم، ومن ثم جذبهم إلى صفوف المؤيدين للتغيير والمساندين لمتطلباته التنظيمية والفنية.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم.
- يمكن أن تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (الصعوبات) التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام العمال والموظفين وإحاطتهم بمتطلبات التغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل لمشروع التغيير.

الى جانب ما سبق تزود المقاومة إدارة مشروع التغيير بالمعلومات حول شدة مشاعر الأفراد بشأن قضياه المتعددة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن تصوراتهم، ومن ثم إتاحة الفرصة لديهم للمشاركة في إثراء ثقافة التغيير بالمؤسسة. [2]

يلاحظ أنه كلما تقدمت عملية التغيير التنظيمي في مسارها كلما زاد معدل سرعتها، وبتقدم التغيير ونجاحه يزداد حجم القلق لدى قسم معين من العاملين بالمؤسسة ولدى بعض الأطراف الذين تربطهم بها مصالح،

---

[1] – دان كوهين " **أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني– أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات–**" ترجمة معتز سيد عبد الله، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 160.

[1]- Keith Davis, John Newstrom **«humain behaviour at work, Organization behaviour »** Ed, McGraw will book. New york 1997, P292.

لذلك يجب أن تتوافق جهود الاتصال مع مختلف الأطراف خلال كل مراحل التغيير، خاصة وأن العاملين في المؤسسة يبدؤون رحلة التغيير من مستويات مختلفة من الالتزام، حيث أن نقطة انطلاق كل منهم تختلف عن الآخر في مدى الجدية والتزام بمتطلبات التغيير، ويتقدمون أيضا بمعدلات مختلفة فبعضهم ربما يظل نشيطا مدعما للتغيير وملتزما به، والبعض الآخر قد يتباطأ أو يخمد حماسه، والبعض الثالث ربما يعارض ويقاوم، والباقون ربما ينتظرون ويتابعون الموقف ليلاحظوا ماذا سيحدث على أرض الواقع ومن ثم يحددوا موقفهم، وهذا يعني أن جهود التواصل لن تخاطب جماعة واحدة أو تسعى إلى تحقيق هدف واحد، بل لابد أن تكون ثلاثية التوجه ساعية إلى تحقيق ثلاثة أهداف تتمثل فيما يلي: [1]

- السعي إلى تكوين جبهة عمالية كبيرة تشمل الغالبية العظمى من العاملين هدفها تأييد التغيير ودعمه حيث يتوجب أن يحدث ذلك بأقصى سرعة ممكنة.

- الحفاظ على التزام المؤيدين للتغيير واستثمار هذا الالتزام، أي أن تحرص إدارة مشروع التغيير على ألا تتحول تلك المجموعة من العاملين من ملتزمين ومنخرطين في المشروع إلى مجرد مؤيدين له فحسب.

- محاولة تقليل أعداد المقاومين ومواجهة حججهم وأفكارهم المضادة للتغيير التنظيمي، ودحض هذه الحجج و الأفكار والعمل على استمالتهم للتغيير وجذبهم إلى صفه، وذلك بمساعدتهم من خلال رسائل اتصالية توضيحية ودعائية تسمح لهم بأن يدركوا أهمية ومنطقية التغيير ومن ثم حاجتهم الملحة للتحول من مواجهة مشروع التغيير إلى الاندماج فيه.

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: غالبا ما يقاوم الأفراد التغيير لغياب الثقة بينهم وبين المؤسسة، وبالتالي عدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إليه وكأنه انتقال من مرحلة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يتعين على المسؤولين عن التغيير معرفة أهم العوائق والمشاكل التي تواجه هذا المشروع وتحديدها بدقة حتى يسهل التعامل معها، ونظرا لتنوع مصادر وأسباب هذه الظاهرة فإننا ولأغراض التحليل سنصنفها على أساس الفرد والمؤسسة مع العلم أنها في الواقع العملي متداخلة مع بعضها.

2-1- الأسباب الفردية: تتعدد الأسباب الفردية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لكن يمكن تجميعها في الاتي:

- **الخوف من المجهول**: يميل الناس إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.[2]

يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة وزيادة الأعباء التي ستلقي عليهم، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل .

[1] - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 164.

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356.

➢ **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك قد يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به، فالأفراد قد يقاومون التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها في مسيرتهم المهنية سوف تنتزع منهم. (1)

➢ **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير، فالعمال يقاومون التغيير في حال اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فان غالبية الأفراد المعنيين بالأمر سيهتمون بأنفسهم فقط، و نادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير، فالعامل عندما يشعر بأن التغيير سيسبب له تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية و المهنية غالبا ما يلجأ إلى مقاومته ومن بين هذه المصالح: (2)

- **القوة:** السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي.
- **المكانة:** الاحترام والقبول من طرف الآخرين.
- **المنافع و المزايا المادية:** الخوف من تراجع المكافآت والحوافز.

➢ **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يقاوم الأفراد التغيير لاعتقادهم بفشله و يستدلون على ذلك بالمحاولات و التجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتاحة للتكيف مع الوضع الجديد.

➢ **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما. (3)

➢ **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد و معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، ومن مظاهر ذلك التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية كتفكيك جماعات حالية وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، أو عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة. (4)

➢ **قلة الفهم:** يميل الأفراد إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المستهدف، كما ينتج عن تشويه المعلومات تراجع مستوى الثقة واتساع الهوة بين الإدارة والعمال، مما يؤدي إلى أوهام كثيرة يتصور

---

[2]-Dan S. Cohen, op.cit, p161.

[2]- Keith Davis, John Newstrom, op.cit, p295.

[3] – محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356.

[4] – بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 322.

بموجبها الأفراد أن برامج التغيير التنظيمي تهدف إلى الإساءة إليهم، وفي هذا الوضع نقول أن المقاومة كان بالإمكان تجاوزها ما دامت نتيجة فقط لغموض المستقبل الذي سوف ينتج عن التغيير.

➢ **اختلاف التقييمات**: قد تكون مقاومة التغيير عندما يختلف أفراد التنظيم حول تقييميهم لنتائج وانعكاسات التغيير على المؤسسة وعليهم، فالاستجابة لمحاولة التغيير تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات وتوقعاتهم حول طبيعة هذه النتائج ومدى مساهمتها في تحسين الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة.

في كثير من الأحوال يكون تقييم الأوضاع من قبل العاملين مغاير تماما لما يصرح به المديرون وهنا يتفاعل المديرون مع هذا الاختلاف بشكل سلبي، حيث يعتبرون أنفسهم أنهم يملكون الرؤية الكافية و التحليل الشامل لواقع المؤسسة، وأن ما يراه العاملون بعيد عن وضع الحقيقي للمؤسسة وعن مجالات وأهداف التغيير المراد تحقيقه، وهنا يظهر الجانب الايجابي لمقاومة التغيير، لأنها تساعد على دفع المسئولين عن التغيير للتحري عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة التحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات. [1]

➢ **التخوف من عدم القدرة على تنمية المهارات والسلوك وفق متطلبات التغير التنظيمي**: من أهم عوامل مقاومة التغيير التي تميز أغلب المؤسسات نجد تخوف العاملين من عدم قدرتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لاستيعاب ما يتطلب التغيير، إضافة إلى تخوفهم من عدم قدرتهم على تكييف سلوكياتهم بسرعة كافية تتلاءم مع حاجات التغيير، والسبب قد يعود إلى محدودية إمكانات بعض العاملين وعدم استطاعتهم مواكبة التطور الحاصل في المؤسسة. [2]

➢ **فرض التغيير على الأفراد**: يحافظ الأفراد على التوازن الدائم بين اهتماماتهم الداخلية والقوى المهيمنة والمتسلطة عليهم، وعندما يتم تفعيل التغيير باعتباره قوة دافعة خارجية مفروضة على الأفراد (في صورة تعليمات من الإدارة) فان العاملين سوف يقومون برد فعل طبيعي من جانبهم في صورة قوة رفض داخلية تتمثل في إبداء المقاومة في مواجهة التغيير، وذلك في محاولة منهم لإحداث التوازن الطبيعي. [3]

➢ **التنظيم غير الرسمي**: في ظروف معينة يتطور التنظيم غير الرسمي ويتخذ لنفسه أهداف موازية لأهداف المؤسسة، وعندما تتبنى هذه الأخيرة مشروع التغيير فان التنظيم غير الرسمي يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة و إبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على هذا المشروع.

➢ **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير**: عندما تترك المؤسسة بدون معلومات دقيقة و كافية عن منافع التغيير ومتطلباته، فان الشكوك الفردية حول جدوى التغيير تتحول إلى شكوك جماعية وهنا تصبح المقاومة عنيفة، لأن المقاومة الجماعية للتغيير تكون دائما أقوى من مقاومة الأفراد .

---

[1] – بوفلجة عيات، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[2] – عاصم الاعرج، مرجع سبق ذكره، ص61 .

[3] – محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره، ص114 .

إضافة إلى ما سبق من أسباب فردية لمقاومة التغير، وبناءا على تحليل نتائج الدراسات المتعلقة بموضوع المقاومة فان الباحثين **كينيكي** و**كريتنار** يعتقدان أن الأفراد يقاومون التغيير للأسباب التالية: [1]

- المفاجأة والخوف من المجهول.
- الخوف من الفشل.
- فقدان المركز أو الأمان الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- إرباك العلاقات الاجتماعية.
- افتقاد الحصانة والحنكة إضافة إلى التوقيت السيئ.

2-2- الأسباب المؤسسية لمقاومة التغيير التنظيمي: المؤسسات بطبيعتها محافظة وتقاوم بشدة التغيير، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة المؤسسية نجد ما يلي:

➢ **قصور التركيب**: تمتلك المؤسسات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن عملية الاختيار تؤدي إلى اختيار أفراد بمواصفات وخصائص مهارية وسلوكية معينة، وبالتالي ضرورة التخلي عن أفراد آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات والخصائص، كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور الذي ينبغي تأديته والمهارات التي تنجز وفقها الأعمال والأنشطة المختلفة، والملاحظ أن الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المؤسسة يتم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة تمنع الإبداع والابتكار وحينما تواجه المؤسسة بعوامل التغيير فان القصور التركيبي يؤدي للمقاومة وبالتالي يدفع بالمؤسسة للنزوح نحو المحافظة على الثبات. [2]

➢ **التركيز المحدود للتغيير**: تتكون المؤسسات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة بدون التأثير على الأنظمة الأخرى، وإذا ما غيرت الإدارة مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب الاجتماعي والتنظيمي ليتوافق مع ذلك التغيير فانه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي، وبذلك فان التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

➢ **قصور الجماعة**: حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم فان معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير، فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على معارضة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد فان ذلك سيؤدي إلى بروز المقاومة التنظيمية.

➢ **تهديد الخبرة**: يشعر الكثير من الأفراد أن خبراتهم العملية المتخصصة والتي اكتسبوها عبر الزمن أصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لإحداثه بالمؤسسة، [3] فإدخال الكمبيوترات الشخصية التي تسمح للمدراء من

---

[1]- Robert Kreitner,, Angelo Kincki op. cit, P 738.

[2] – ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 353.

[3] – حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمؤسسة، يعتبر أحد الأمثلة على التغيير الذي واجه مقاومة من قبل أقسام أنظمة المعلومات، وذلك بسبب أن لامركزية الاستخدام لهذه الكمبيوترات كان يشكل تهديدا للمهارات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لنظم المعلومات.

- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحية اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة، حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أو اعتماد العمل في إطار فرق العمل المدارة ذاتيا هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين أو مدراء.
- **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** غالبا ما تنظر الجماعات العاملة في المؤسسة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد إلى التغيير على أنه تهديدا لها، خاصة إذا كانت تشعر بأن التغيير قد يعني تقليص موازناتها أو تقليص عدد العاملين فيها، وبذلك فان هؤلاء الذين يحققون فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة التغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد. [1]

في ضوء هذه المعطيات فان الفرد أو الجماعة سيتعاملان مع التغيير وفق أحد الإحتمالين: أن يدرك أن عملية التغيير هي فرصة لتلبية الاحتياجات ووسيلة لتحقيق الأهداف، وهنا يلجأ الى تأييد مشروع التغيير من خلال الالتزام بدعمه وبذل فكره وجهده من أجل إنجاحه و ترسيخ أركانه، أو أن يدرك أن عملية التغيير تشكل تهديدا لاستقراره النفسي و المهني و بالتالي سيتجه الى معارضته ومقاومته.

3- استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التنظيمي والاستجابات السلوكية للعاملين: على الرغم من أن الأفراد يكرهون التغيير ويرفضون التحول إلى العمل وفق أنظمة جديدة تتعارض مع ما هو مألوف لديهم، إلا أنهم يبدون قادرون على التكيف بسهولة مع الظروف الجديدة عندما تظهر الحاجة لذلك، ونظرا لأن منبع عمليات التغيير التنظيمي التي تواجهها المؤسسات متصل بأسباب مشتركة وباهتمامات متماثلة، فانه يكون لدى القائمين على مشروع التغيير القدرة على الاستفادة من تجارب المتخصصين، ويكون ذلك إما بالالتزام بمتطلبات نجاح المشروع المقترح أو باستخدام الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع ظاهرة المقاومة المتوقعة.

3-1- إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح و فاعلية التغيير، فمع ازدياد شدة المقاومة في جميع مستويات وأجزاء المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التغيير التنظيمي تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير، من خلال ابداع طرق متجددة عميقة الأثر لمعالجة مشكلة وظاهرة المقاومة، ومن ثم تزويد المديرون بالآليات المناسبة لمنع أو التخفيف من عبء هذه الظاهرة التنظيمية، ومن بين الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مقاومة التغيير نجد ما يلي:

[1] – ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 354.

3-1-1- التعليم والاتصال: تسمح هذه الإستراتيجية بمساعدة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو المذكرات والتقارير، وفي هذه الإستراتيجية يجب التمهيد لعملية التغيير وذلك من خلال إشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون فيها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى، حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وعدم وضوح ما هو مطلوب منهم بشكل دقيق مما يحدث الأخطاء وبالتالي عدم إنجاز العمل بكفاءة. [1]

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن هذه العملية، ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تنفيذ متطلبات برنامج التغيير، حيث يتحولون من موقع المقاومون للبرنامج إلى موقع الداعمين له، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا.

3-1-2- المشاركة والاندماج: عندما يشارك العاملون منذ البداية في مشروع التغيير بإعلامهم بأهميته لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فان ذلك يساعد في المزيد من الإلتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسة.

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، فهي إستراتيجية تتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم برنامج التغيير التنظيمي وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم.

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد المتأثرين ببرنامج التغيير والتطوير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، وأن عملية التغيير تتصف بالبطء وتحتاج إلى وقت طويل مع غياب خطة واضحة للتنفيذ، ومن أبرز ايجابيات هذه الإستراتيجية أنها تولد لدى الأفراد المشاركين في برنامج التغيير والتطوير التزاما قويا بتنفيذ متطلباته، فهم سيكونون مجندين لإنجاحه لأنه من صنعهم.

3-1-3- التسهيل والدعم والمؤازرة: في ظل هذه الإستراتيجية تطالب الإدارة بإظهار تفهمها لمختلف الأفراد المشاركين في برنامج التغيير ومساعدتهم لقبوله وتقليل مقاومتهم، لأنه عندما يرى العاملون أن الإدارة تستمع وتتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه، وأن القيام بهذا السلوك يولد لديهم اتجاهات أكثر نحو التغيير والحفاظ على الروح المعنوية العالية لدى العاملين. [2]

[1] - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص115 .

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 358.

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المساعدة والمساندة الاجتماعية والعاطفية للأفراد حتى يتغلبوا على صعوبات ومخاطر برنامج التغيير التنظيمي، وذلك من خلال الإصغاء وبعناية للمشكلات والتفاعل الايجابي مع مظاهر التذمر التي يعبر عنها الأفراد إلى جانب توفير التدريب الضروري على الأساليب الجديدة للعمل وتقديم الدعم اللازم لتحقيق التعلم المناسب، حيث يعتقد كثير من الباحثين أن هذه الإستراتيجية هي الأفضل مقارنة بغيرها لأنها تركز على الأسلوبين العقلاني والاجتماعي معا، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

3-1-4- التفاوض والاتفاق: تستخدم إستراتيجية التفاوض عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على المقاومة، لذلك تلتزم الإدارة بتقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة مشروع التغيير وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة البرنامج. [1]

على الرغم مما يتحقق من آثار ايجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومته، وقد نلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل أو كثرة الشكاوى من ظروف العمل، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع التعامل مع هذه السلوكيات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير.

3-1-5- الإستغلال والاستمالة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحد من مظاهر المقاومة العنيفة، ويكون ذلك بالدخول في مفاوضات حول مجالات التغيير التنظيمي وكيفياته والاتفاق على ما يمكن قبوله أو تعديله من طرق وإجراءات، وعند فشل هذه المفاوضات يلجأ بعض المسئولين إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير مثل ترغيب بعض الأفراد في دعم التغيير مقابل الحصول على عروض استثنائية. [2]

بموجب هذه الإستراتيجية تلتزم الإدارة بوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام داخل عملية تصميم وتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي، وذلك مقابل ضمان مصادقته على مكونات البرنامج واستقطاب اهتمام كل الأفراد الذين يمثلهم، فهي إستراتيجية تشمل استخدام كل المحولات والجهود المعلنة والخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.

3-1-6- الإكراه الصريح والضمني: في ظل هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول برنامج التغيير ولا يسمح لهم بممارسة أي شكل من أشكال مقاومة التغيير، حيث تعمد الإدارة إلى تهديدهم سرا أو علنا باحتمال فقدانهم لوظائفهم أو تعرضهم إلى النقل الإجباري إلى فروع أو مصالح أخرى للمؤسسة، أو على الأقل حرمانهم من كل أشكال الحوافز وأهمها الترقية، فاستراتيجية الإكراه يتم من خلالها تهديد أي فرد بأنواع النتائج السلبية

[1] – حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 296.

[2] – بوثلجة عيات، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير، هذا البديل الاستراتيجي يجعل المدراء يندمجون في عملية سلوكية أساسها التهديد والإجبار. [1]

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حال أن برنامج التغيير يتطلب سرعة الانجاز والتنفيذ وأن الإدارة المكلفة بالبرنامج تمتلك كامل قوة الإكراه وتستطيع تسليط العقاب على كل الأفراد الذين يمارسون مظاهر المقاومة ومن أهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، ومن سلبياتها أنها تولد لدى العاملين غير المقتنعين الاستياء ومن ثم عدم الرضا الوظيفي. [2]

حتى تستطيع المؤسسة التحكم في ظاهرة المقاومة عليها أولا أن تتبنى مشروع التغيير بشكل تدريجي و على مراحل ذات أوقات زمنية محددة، وأن لا يكون جذريا أو فجائيا حتى يسمح الانتقال من طور إلى آخر بالتأقلم التدريجي مع الوضع الجديد، وبالتالي فإن الإستراتيجيات المذكورة سابقا ستكون فعالة ومناسبة لعلاج مظاهر المقاومة في المجال الذي سيخلق فيه استعدادا للتغيير، كما أنه من الضروري أن تهتم كل مداخل التغيير واستراتيجياته في المؤسسات بالقضايا المتأصلة داخلها مثل: لماذا نجد معظم العاملين دائمي الثبات ولا يحبذون التغيير ويقاومونه؟

يتفاعل الأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى مقاومة مشروع التغيير مع بعض الاستراتيجيات المذكورة سابقا بإيجابية، ونخص بالذكر كل من إستراتيجية **المشاركة والاندماج** واستراتيجية **التسهيل والدعم والمؤازرة** وذلك لكونهما يوفران لهؤلاء الأفراد الفرص المناسبة للتفهم موضوع وأهداف التغيير من جهة، ومن جهة يسمحان للمترددين بالتعبير الحر عن مختلف هواجسهم وشكوكم، ومن ثم يسعى فريق التغيير الى التعامل مع هذه الهواجس بالشكل الذي يساعد على ازالتها و تفنيد كل الشكوك التي تصاحب عملية التغيير.

رغم أن أغلب الإدارات تضطر إلى الاستعانة باستراتيجية الاكراه الصريح و الضمني لمواجهة أثار المقاومة، الا أننا نؤكد بأن هذه الإستراتيجية لا تعتبر البديل المناسب حتى وإن كانت الادارة أمام تحديات مستعجلة، لأن الأفراد قد ينصاعون إلى وسائل التهديد المعتمدة من طرف الإدارة وقت التلويح بها، لكن سرعان ما يعودون إلى تبني مظاهر المقاومة الصريحة أو ضمنية.

يعتقد **أندريو دوبرين** (Andrew Dubrin) أن مستويات مقاومة التغيير سوف تكون دالة فيما إذا كان التغيير له تأثير مرتفع أو منخفض بمعيار عدد العاملين الذي يتأثرون به، ومدى الأنشطة التي تتبدل ومقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير، وهو ينصح بأن المقاومة يمكن تقليلها إلى الحد الأدنى من خلال عدة استراتيجيات مرتبطة ببعضها، تتمثل فيما يلي: [3]

- **اختيار الأفراد الايجابين**: أي توظيف الذين يتمتعون بالمرونة، المتفتحين للتعامل مع الظروف المتغيرة.

[1] – هشام عبد الرحمن غنوم، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[2] – محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 359.

[3] – نيجل كنج، نيل أندرسون مرجع سبق ذكره، ص 304.

- **تجنب التكتيكات القسرية:** حيث ينبغي استخدام وسائل الإقناع التي تتجنب المواجهات مما يؤدي الى تحييد المقاومة حال وجودها.
- **تدنية التغييرات الاجتماعية:** وهذا يعني تقليل التأثير الناجم عن التغيير من خلال تدنية الاضطراب في العلاقات بين الأشخاص أثناء العمل.
- **استخدام أسلوب المشاركة في صنع القرار:** أي السماح بالمشاركة في عملية صنع القرار، سواء كانت المشاركة مسموح بها في القرارات التي تتعلق بالإستراتيجية الجوهرية الخاصة بالتغيير، أو بالتفاصيل الزائدة والدقائق المفتوحة للجدل و المناقشة.
- **عرض التغيير بشكل مؤقت:** يقصد بذلك ترويج عمليات التغيير للجماعات التي تتأثر بها من خلال التركيز على أن التغيير المقترح أمر مؤقت ويمكن تحسينه دائما بالاتفاق مع الادارة.
- **استخدام الحوافز الاقتصادية:** ويكون ذلك مثلا بزيادة معدلات المدفوعات، وتحسين المزايا الإضافية وتزيين الوظيفة.

3-2- الاستجابات السلوكية للعاملين تبعا لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير: رغم استيعاب حقيقة أن سلوكيات العاملين هي العامل الرئيس لنجاح أو فشل مجهودات التغيير داخل المؤسسات، إلا أننا نلاحظ عدم اهتمام كاف من الأدبيات الإدارية بالسلوكيات المتعلقة بدعم أو مقاومة عمليات التغيير التنظيمي، مع أن هذه المحددات السلوكية سوف تضيف وضوحا كبيرا لمفهوم المقاومة والدعم، إضافة إلى أن التحديد الواضح لمفهومي المقاومة والدعم وفق مفاهيم السلوكيات المفترضة من شأنه إتاحة المجال أمام المديرين للتحكم في مستوى المقاومة وتعزيز اندماج العاملين في مشروع التغيير التنظيمي.

تؤثر عملية التغيير والنتائج المتوقعة عنها على كيفية تفكير العاملين وشعورهم تجاه الأنشطة التنظيمية، وعليه فمن المتوقع أن تتطور ظاهرة المقاومة تبعا للعوائد المتوقعة من مشروع التغيير التنظيمي، ذلك أن مقاومة التغيير ترتبط مباشرة بالمكون السلوكي (العاطفي والإدراكي) للعاملين، فهم يتفاعلون مع التغيير تبعا لمستوى فهمهم لمدى الفوائد المحتمل تحقيقها من عملية التغيير أو الضرر المترتب عنها. [1]

تعتبر مقاومة التغيير إذن بمثابة وضع طبيعي لردود أفعال الأفراد داخل المؤسسات تجاه عمليات التغيير، فهي استجابة سيكولوجية وتنظيمية وواقعية تجاه تطبيق أي نوع من أنواع التغيير، حيث يمكن رؤية عمليات التغيير ومقاومة التغيير كعمليات واستجابات مستمرة متماشية مع بعضها البعض، فالتغيير يشتمل ضمنيا على المقاومة، والمقاومة تعني أن هناك تغييرا محدثا، وحتى يحقق التغيير التنظيمي أهدافه فان ذلك يقتضي أن تتعرف الإدارة على كيفية إزالة معوقات وأسباب مقاومة التغيير، وإضعاف القوى المضادة له وتحويلها إلى قوى مدعمة للتغيير، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة ومنها ما يلي:

[1]- Anuradha S Chawla "**Organizational change initiatives as predictors of resistance to change**" M.A, the University of Guelph, 1999, P 22.

- تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل تمهيدا لإعلانها صراحة، وبالتالي الحصول على التأييد الكامل من أعضاء المؤسسة.
- يوضح ذلك النتائج المتوقعة وشرح الخطط الخاصة ومنع الشائعات وضمان المشاركة لكل أعضاء المؤسسة في صنع القرارات.
- استخدام قوى الجماعات والحصول على دعمها ورفع مستوى قبول الأفراد للتغيير.
- وضع كافة الوسائل المدعمة لعملية التغيير من نظم للمكافآت وبرامج التدريب ...الخ.

خلاصة الفصل الثاني:

في عصر المنافسة والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى الإدارية يكون التغيير آلية حتمية وضرورية، لذلك تطالب المؤسسة بالعمل بكل إمكانياتها وقدراتها لتوضيح مدى الحاجة إلى التغيير التنظيمي وكيف يمكن أن يتجسد في الواقع، وما مدى تأثيره على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وما يتطلبه ذلك من جهود هادفة لحماية مصالح المهددة بفعل التغيير لمنع ظهور المقاومة المحتملة، وضمن هذا الفصل يمكن ان نستنتج الكثير من الملاحظات أهمها ما يلي:

- يعتبر موضوع التغيير على مستوى المؤسسات ذا صلة بالغة بالتغييرات المحيطة، حيث ينبغي على هذه المؤسسات أن تستجيب لمثل هذه التغييرات (الداخلية و الخارجية) إذا ما أريد لها البقاء و الديمومة، وحتى لا تتعرض للتغيير الاجباري غير المرغوب، فالتغيير أصبح سمة ملازمة للمؤسسة وكونه يؤثر على أدائها فلا بد أن تتعايش معه بشكل دائم ومستمر، وذلك حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغييرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية....الخ، وبالتالي ستكون أكثر كفاءة وفعالية في أدائها وفي تحقيق أهدافها.
- إن جهود التغيير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المؤسسة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، ولا تصلح هذه الجهود عندما تكون المؤسسات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع، حيث تتبنى هذه حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.
- هناك عدة أسباب تدعو المؤسسات لإجراء التغيير بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية، فالتغيير لا يحدث في أي مؤسسة من فراغ بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما، وعادة ما يتم التغيير إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو لمواجهة لمشكلة متوقعة أو كرد فعل واستجابة لحدث بيئي معين، وبشكل عام يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الدافعة إلى التغيير تتمثل في: الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق، التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، إلى جانب الأزمات الطارئة.
- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط و الإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم، بما يمكن العاملين من التطوير ويساعدهم على تحمل مسؤولية المشاركة في تصميم وتنفيذ التغيير.
- إن عملية التغيير التنظيمي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

➢ تعتبر مقاومة التغيير أمر طبيعي، وهي تأخذ أشكالا وصورا عديدة، حيث يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير، حيث يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل مناسب، وهكذا فان المقاومة المعقولة ستكون دافعا للإدارة لتفحص التغييرات المقترحة و التأكد من جدواها.

➢ لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التغيير، فمع تزايد شدة المقاومة تطالب الإدارة ببذل قصارى جهودها واتخاذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدتها أو القضاء عليها كليا، من خلال الاستعانة بعدد من الاستراتجيات والسياسات الإدارية الناجعة.

➢ يعيش العاملون الكثير من الهواجس أثناء اندماج المؤسسة ضمن مشروع التغيير فهم يتخبطون بين التوقعات المتفائلة أو المتشائمة المرافقة والمترتبة عن إحداث هذه العملية، وحتى تتجاوز الإدارة هذه الوضعية تلجأ إلى استعمال بعض الإستراتيجيات ومن أهمها إستراتيجية المشاركة والاندماج وإستراتيجية التسهيل والدعم والمؤازرة.

الفصل الثالث

دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية

في تحقيق التغيير في السلوك

التنظيمي

تمهيد

لقد أثبتت التجارب أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية ووسيلة التغيير والتحسين، لذلك برزت الحاجة لدى الجميع للاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المؤسسات خاصة بعد تحويل منظور المؤسسات نحو الفرد علاقته بالجماعة وبالبيئة، ومن ثم تعتبر دراسة السلوك الإنساني أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي شهدتها كل من بيئة العمل ووسائله، وكذا خبرات وقدرات العاملين وما صاحبها من زيادة اهتمام المدرين بمشروع إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات.

إنطلاقا من الدور المهم الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في ميدان تطوير الأداء داخل المؤسسات من خلال تعزيز وترقية مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي، تسعى إدارة المؤسسات الحديثة إلى تصميم الاستراتيجيات المتعلقة بالأفراد، والتي تسمح بدعم مشاركتهم في تحقيق السياسات والبرامج الهادفة الى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، ولإبراز القضايا الهامة التي يمكن أن تكون مجالا لتدخل ادارة الموارد البشرية في إطار تعزيز السلوك التنظيمي نسعى من خلال هذا الفصل الى الإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن أهمها ما يلي:

- كيف يمكن صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يساعد على تطوير اتجاهات وادراكات العاملين، وبالتالي المساهمة في ترقية و تطوير أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تجسيد مشروع التعلم التنظيمي بالشكل الذي يقوي من إحساس العاملين بالرضا؟
- ما الذي يجب أن تفعله إدارة الموارد البشرية لتطوير وتعزيز فعالية فرق العمل؟
- ماهي المداخل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية اعتمادها لدعم الدافعية و الحماس لدى الأفراد؟
- ماهي الخطوات التي يمكن إتباعها من طرف إدارة الموارد البشرية لتجنب الصراعات التنظيمية؟
- كيف تشارك إدارة الموارد البشرية في ترقية نظام القيادة الادارية؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين نوعية الاتصالات التنظيمية؟

و عليه سنحاول ضمن هذا الفصل تسليط الضوء على المحاور الفرعية التالية:

- أبعاد محددات السلوك التنظيمي (الفردية، الجماعية والتنظيمية داخل المؤسسة).
- دور إستراتيجية الموارد البشرية في تغيير المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.
- دور إستراتيجية الموارد البشرية في تغيير المحددات الجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي.

المبحث الأول: أبعاد محددات السلوك التنظيمي

تطالب الإدارة في إطار العلاقة التنظيمية بالكثير من التدخلات في تعاملها مع العاملين، لذلك نجدها تهتم في سعيها لرفع الكفاءة الإنتاجية وفي وقاية المؤسسة من المشكلات المحتملة بدراسة وتحليل مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية لسلوك العاملين، وذلك حتى يتسنى لها التحكم في هذا السلوك ومن ثم توجهه لخدمة المؤسسة، وبشكل عاما فان سلوك العاملين بالمؤسسات يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من المحددات في تشكيله والتي يمكن تقسيمها إلى:

- مجموعة المحددات الفردية والتي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد.
- مجموعة المحددات الجماعية والتي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المؤسسة.
- مجموعة المحددات التنظيمية والتي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول : المحددات الفردية لسلوك العاملين في المؤسسات

يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، إنفعالاته، ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المؤسسة من أداء، حيث يتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية، وخصائص البيئة التي يعمل فيها، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك، ومن هذه المفاهيم نذكر: الاتجاهات، الإدراك ، الدافعية وغيرها من المواضيع.

يحاول علم السلوك التنظيمي أن يقدم إطارا لكيفية تفسير وتحليل سلوك الفرد داخل بيئة العمل من خلال دراسة مختلف المحددات الفردية التي تعكس مشاعره وانفعالاته، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، حيث يقصد بالمحددات الفردية الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، وبهذا المعنى فهي تتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات، حيث تأخذ هذه المحددات أبعاد متعددة سنحاول التطرق إلى بعضها خلال هذا الجزء من البحث.

1- الاتجاهات: هناك تطابق مباشر بين الطريقة التي يفكر بها الفرد ويشعر بها داخليا، وبين طريقة تصرفه وتجاربه الخارجية، فلكل إنسان اتجاهات متنوعة تجاه الأحداث والمواضيع والأشخاص من حوله، وضمن هذا التنوع تظهر اتجاهاته نحو العمل وما يتعلق بها من عناصر ومنها اتجاهات الفرد نحو رئيسه والمؤسسة التي يعمل فيها، واتجاهاته نحو القرارات والسياسات الإدارية التي تحكم منظومة الأداء بالمؤسسة...الخ، حيث تشكل هذه الاتجاهات نسقا مترابطا يلعب دورا هاما في السلوك الإنساني.

1-1- تعريف الاتجاه: هناك العديد من التعاريف المقدمة لمصطلح الاتجاه ومن بينها نجد ما يلي:

- يعرفه **جيبسون (Gebson)** على أنه: "حالة استعداد ذهني ايجابي أو سلبي مكتسب ومنظم من خلال الخبرة و التجربة، و الذي يحدث تأثيرا محددا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف". [1]

- يعرفه **لوثانز (Luthans)** على أنه: " ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما". [2]

- يعرف على أنه: "الميل للتجاوب والتفاعل بطريقة ايجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين". [3]

كما يعرف على أنه: "عبارة عن حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، توجه استجابة الأفراد نحو الأشياء والمواقف التي تتعلق بها". [4]

انطلاقا من التعارف السابقة للاتجاه نستنتج ما يلي:

- هو عبارة عن حالة من الاستعداد والتهيأ للتصرف، يكتسب عن طريق الخبرة والتعلم.
- هو ميل نحو شيء أو شخص أو موقف، حيث يوجه الإنسان نحو تصرف معين ايجابيا أو سلبيا.
- تحدد الاتجاهات مستوى تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية والتنظيمية.

عندما نتحدث عن اتجاهات العمل، فنحن نتحدث عن تلك المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو الوظيفية، أو المكان الذي نعمل به، أو الأفراد الذين نتعامل معهم، فالاتجاهات المرتبطة بالعمل، مثل الرضا عن العمل ترتبط بعديد من الجوانب الهامة للسلوك التنظيمي، مثل أداء العمل، الغياب عن العمل، ترك العمل. [5]

يتصرف الأفراد العاملون بطرق مختلفة إزاء المواقف التي يواجهونها أثناء أدائهم لأعمالهم، ويفسر هذا الاختلاف في السلوك نتيجة تباين الاتجاهات التي تسيطر عليهم، حيث تنعكس على تقييمهم لذواتهم وللمواقف والأفراد بل والاشياء المحيطة بهم، وعلى هذا الأساس يتمتع كل فرد باتجاهات معينة تسيطر عليه وتوجه سلوكه الخارجي. [6]

في مجال السلوك التنظيمي تمثل الاتجاهات مختلف الأفكار والمشاعر التي تتكون في ذهن العامل ووجدانه، بحيث يقتنع بها و تشكل لديه الأساس الذي يحكم نظرته وتقييمه لنفسه ولغيره و للمواقف التي يواجهها، فهي تحدد ما يحب وما يكره وما يؤيد وما يعارض، ومن ثم فهي تؤثر على نمط سلوكه في بيئة العمل، وبالتالي يصبح من الضروري على الإدارة العمل على دراسة وفهم الاتجاهات السائدة لدى الأفراد وفي المؤسسة حتى يمكن التنبؤ بتصرفاتهم في مواقف معينة، كما أن فهم هذه الاتجاهات يجعل الآخرين أكثر استعدادا لتقبل تصرفات الفرد وسلوكه إذا ما تم فهم الاتجاهات التي تسيطر عليه.

---

[1]- James L. Gebson "**Organization Behaviour, Structure & Processes**" edition Hoewood, 1994, P114.

[2]- Fred Luthans, OP.CIT, P 108.

[3] - إبراهيم ألغمري " **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**" دار المعارف المصرية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 123.

[4] - محسن عبد الحميد الظاهر" **اساسيات السلوك الانساني والتنظيمي**" دار المعرفة ، بيروت، لبنان، 2001، ص 73.

[5] - محمد العطار " **الاتجاهات** " http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook ، تاريخ التصفح 2013/03/23.

[6]- Albert Jordan "**Psychological Empowerment in the work**" Academy of management journal, no 5, 1995, P 448.

1-2- خصائص الاتجاهات: تتميز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص ومنها نجد: [1]

- يتشكل الاتجاه نتيجة لظروف وأفكار وآراء وخبرات معينة تتعلق بالفرد، فالاتجاه يرتبط بالنواحي المعرفية والعقلية إلى حد كبير لذلك يسميه البعض الاتجاه الفعلي.
- إن الاتجاهات لا تشاهد بشكل ملموس ولكن يمكن معرفتها من خلال السلوك الظاهر، وذلك من خلال التصرف الذي يصدر من الفرد، أو من خلال استعداداته للقيام بسلوك أو تصرف معين.
- تتراوح الاتجاهات بين الايجابية والسلبية، كما تتفاوت من حيث درجة شمولها وعموميتها ومدى ترابطها معا، فهناك اتجاهات شاملة وعامة قد تضم بعض الاتجاهات الفرعية، وتتسم بالترابط أو التكامل .
- إن الاتجاه سلوك متعلم ومكتسب، ويتكون نتيجة لظروف معينة، وبالتالي فانه من الممكن تعديله.
- تتفاوت الاتجاهات من حيث خاصية الاستمرارية، فالمعتقدات الدينية تكون مستقرة ومستمرة خلال فترة حياة الفرد بينما اتجاهات الفرد نحو ما يشتريه من سلع قد يتغير أكثر من مرة خلال فترة حياته.

انطلاقا من الخصائص المذكورة نستنتج أن الاتجاهات هي التي تدفع بالسلوك وتحركه، وعلى ذلك يمكن استخدامها في التنبؤ بالسلوك وتفسيره وإدارته، وقد أظهرت الممارسة الميدانية نوعا من العلاقة السببية بين الاتجاهات والسلوك، فعلى سبيل المثال إذا كانت اتجاهات العاملين نحو العمل والإدارة موجبة فان ذلك يدفعهم نحو زيادة الانتاجية.

1-3- وظائف الاتجاهات: للاتجاهات وظائف متعددة ومن بينها نجد:

- **وظيفة المعرفة**: للاتجاهات دور مهم في تنظيم معلومات الفرد عن الأشياء التي من حوله وفي بيئته الاجتماعية والمهنية، بحيث تساعده على اكتساب المعلومات والبحث عن المعارف الجديدة، وتنظيمها ثم توظيفها في اتخاذ قرارات ايجابية أو سلبية تجاه مواقف معينة، وغالبا ما تكون الاتجاهات الايجابية السبب الرئيس في تحقيق نتائج ايجابية على مستوى المؤسسة وفي إشباع احتياجات الأفراد المختلفة.
- **وظيفة الدفاع عن النفس**: يواجه الفرد صعوبات تعترض حياته، الأمر الذي يخلق لديه قلقا وتوترا، فتعمل الاتجاهات على تخفيض هذا التوتر والتأكيد على المصالح لدى الفرد وتأييده لكل ما يساعده على المحافظة عليها ومعارضة كل ما يهددها، فالاتجاه يعتبر السلاح الذي يستخدمه الفرد في الدفاع عن ذاته تجاه الصراعات الداخلية والخارجية، فالفرد يعيش في صراع داخلي مع نفسه وذلك عندما تتعارض قيمه ومعتقداته مع تصرفاته وسلوكه ،كما يعيش صراعا خارجيا مع غيره ممن يتعاملون معه في البيئة المحيطة. [2]

---

[1] - محمد سيد أحمد ابو سعيد" **اتجاهات القيادات الادارية نحو امكانية تطبيق مداخل تطويرالمنظمات والأداء** " دراسة ميدانية في البيئة المصرية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد الرابع، 2005 ، ص 89.

[2] - كامل محمد المغربي" **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** " مرجع سبق ذكره، ص 145.

➢ **وظيفة التعبير عن القيم:** هناك ارتباط بين الاتجاهات والقيم، فالاتجاه وسيلة للتعبير عن القيم والمثل والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد، ولا يستطيع الفرد التعايش مع ما يدور حوله من قيم ومعتقدات إلا إذا كان لديه معايير واضحة، وأحد هذه المعايير نجد الاتجاهات .

➢ **وظيفة التأقلم والتكيف:** تساعد الاتجاهات الأفراد على التكيف مع الحياة العملية ومتطلباتها بجميع نواحيها، واستعاب المتغيرات الجديدة والتعامل مع المواقف المتعددة، فاعلان الفرد عن اتجاهاته يظهر مدى تقبله لمعايير الجماعة التي ينتمي اليها، كما أن الاتجاهات المختلفة بين الافراد تعتبر كمحصلة لتفاعل هذه العوامل معا في تكوين البنية النفسية لدى الفرد منذ بدء ادراكه لما يحيط به من أشخاص و أشياء.

➢ **وظيفة اشباع الحاجات:** للاتجاهات دور مهم في اشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد مثل اشباع حاجات التقدير الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى المشاركة الوجدانية، مما يحتم على الفرد تقبل قيم الجماعة حتى يتمكن من اشباع رغبته في الانتماء إليها.

➢ **وظيفة الوسيلية التلاؤمية النفعية:** تقوم هذه الوظيفة على أساس أن كل الناس يعملون من أجل الحصول على مزيد من المعززات التي يتلقونها من الوسط المحيط بهم، وفي الوقت نفسه يعملون من أجل تقليل المزعجات التي يحتمل أن يتعرضوا لها، فالاتجاهات تؤدي وظيفة تلاؤمية نفعية تكون وسيلة للوصول إلى هدف مرغوب فيه. [1]

كما أشرنا فان درجة إسهام وتأثير كل من هذه العوامل يختلف لدى الفرد من مرحلة إلى أخرى من مراحل حياته ، هذا بالإضافة إلى أن مدى تعرض الأفراد لكل من هذه العوامل وتأثرهم بها يختلف من فرد إلى آخر يسبب العديد من العوامل الفطرية والمكتسبة التي تتباين بدورها أيضا من فرد إلى آخر ، وبالنظر إلى ذلك فان الأفراد مختلفون بطبيعتهم و تحكمهم اتجاهات مختلفة أيضا.

1-4- مكونات الاتجاهات: يمكن النظر للاتجاهات باعتبارها مفهوما مركبا يتضمن ثلاثة عناصر متداخلة و متكاملة هي العواطف، الأفكار والسلوك.

➢ **المكون العاطفي:** و تتمثل في مشاعر الفرد وأحاسيسه نحو شخص أو شركة أو منتج، حيث يتضمن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه شيء معين، سواء كان ذلك الشعور دال على الكراهية أو الحب، ويلاحظ أن هذا المكون يمكن أن يختلف من حيث درجة الكثافة، فقد يكون الشعور قويا أو ضعيفا، ولا تأتي هذه المشاعر من فراغ وإنما من تراكم المشاهدات والقراءات والخبرات والتجارب السابقة. [2]

[1] - ضحى فتحي" **الاتجاهات وتعلمها** "، http://www.edutrapedia.illaf.net ، تارخ التصفح 2012/02/24

[2] – سعيد عبد الله القاسيمي" **سلوك الأفراد والمنظمات**" الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1999، ص 109.

➢ **المكون الفكري:** يتشكل هذا المكون من المعلومات والمعتقدات التي توجد لدى شخص من شيء معين، حيث نجد أن هذا المكون يتعلق بما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن الشيء أو المكان أو الموقف موضع الاتجاهات، وهذه المعلومات التي يقوم عليها المكون الفكري للاتجاهات تتضمن : [1]

- الادراك بوجود الشيء أو الفرد أو المكان أو الموقف.
- الاعتقاد نحو الخصائص التي يتميز بها هذا الشيء أو الموقف.
- مدى الأهمية النسبية لهذه الخصائص أو الصفات المميزة لهذا الشيء أو الموقف موضع الاتجاهات.

يتعلق هذا المكون بكيفية استقبال الفرد للشيء موضع الاتجاهات وتقييمه للخصائص المميزة له، وتنشأ المعتقدات مما يشاهده الفرد أو يقرؤه أو يسمعه .

➢ **المكون السلوكي:** يتكون المكون السلوكي من ميل الفرد للتصرف تجاه شيء معين بطريقة معينة، وهذا يعني كيف يستجيب الفرد ويستعد ليسلك أو يتصرف إزاء مثير أو حدث في موقف معين، أي أن هذا البعد يعكس مدى الاستعدادات أو النزعات السلوكية للفرد تجاه الأشياء أو الأفراد أو الأحداث أو الأماكن، وقوة الميل تشير إلى درجة احتمال عالية للقيام بالسلوك (التصرف). [2]

تجدر الاشارة أن المكون السلوكي هو المكون الوحيد الذي يمكن ملاحظته أو مشاهدته، حيث أننا لا يمكن أن نلاحظ من بين المكونات الثلاث الا المكون السلوكي فقط بالنسبة لاتجاهات الفرد، وذلك من خلال التصرفات التي يتصرفها الفرد تجاه الأشياء أو الأفراد أو الأحداث أو الأماكن.

2- الإدراك والتعلم: هناك علاقة وطيدة بين الإدراك والتعلم، فعن طريق التعلم يتحدد دور الفرد في المجتمع وعلاقته بالآخرين، فالطفل حديث الولادة يكون مجاله الإدراكي محدود، ولكن مع زيادة اتصاله تعامله مع الآخرين يتسع مجاله الإدراكي وتزداد قدرته على إدراك الأشياء بدقة، حيث تتوقف إدراكاته للأمور على الخبرة المكتسبة من التعلم، ونظرا لتأثر اتجاهات الأفراد نحو السياسات والأنظمة والتعليمات بمستوى استقبالهم لهذه المتغيرات وكذا بطريقة تفسيرهم لها، تولى الإدارات الحديثة جانبا مهما من اهتماماتها لهذا المجال من الدراسة، والذي يتضمن محاولة استيعاب مدى تأثر سلوك الأفراد العاملون بكل من مفهوم الإدراك والتعلم.

2-1- الإدراك: حتى نتفهم سلوك الأفراد في المؤسسات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع الذي يعيشون فيه، وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضا دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك وعلاقة ذلك بالسلوك الفردي.

2-1-1- مفهوم وخصائص الإدراك: يمثل الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية فهو يعتبر عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي، ومن أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك نجد الانتباه واختيارية

[1] - إبراهيم ألغمري ، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[2] - سعيد عبد الله القاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الإدراك، حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها إلى حد كبير، كون الفرد يتعرض إلى العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة له، ومن التعاريف الادراك نجد ما يلي:

– تعريف **كريتنار وكينيكي**: " هو عملية ذهنية، معرفية تساعد الفرد على تفسير وفهم ما يحيط به". [1]

– يعرف كذلك على أنه:" الطريقة التي يرى بها الفرد العالم الذي يحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيميها وتفسيرها وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة ". [2]

تتم عملية الإدراك من خلال الخطوات التالية: [3]

- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو إحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة.
- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من الخبرات والتجارب السابقة، وهذا يعني أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المختزنة في ذاكرته قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله ومن ثم يراه شيئا مختلفا.
- يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيميها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها، حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدها، وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم هذه المنبهات وتفسيرها على شكل أنماط سلوكية، ومعاني خاصة.

فالإدراك اذن هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذا المعنى، حيث يمكن أن تكون عملية الإدراك ناتجة عن نوعين مختلفين من المدخلات الحسية، المدخل الأول المنبه المادي والمدخل الثاني التوقعات والدوافع والتعلم، حيث أن عملية دمج هذين النوعين من المدخلات يساعد الفرد على تكوين صورة عن البيئة المحيطة به، وهذه الصورة تختلف من فرد إلى آخر بسبب اختلاف الخبرات والحاجات والتوقعات.

يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي: [4]

- **الاختيار**: أي أن الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها، لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته و رغباته من وجهة نظره.
- **المرونة**: يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له، حيث تظهر له تفسيرات مختلفة وبطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والرغبات لديهم.
- **التكامل**: يشير إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورة الكاملة وليس إدراكا كاملا.
- **الثبات**: إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته.

---

[1]- Rebert Kreitner & Angelo Kinicki, op.cit P126.

[2] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص60.

[3] - على السلمي " **إدارة السلوك الإنساني** " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الخامسة، مصر، 1997، ص 148 .

[4] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ص76 .

2-1-2- العوامل المؤثرة في الإدراك: يواجه الإنسان باستمرار مثيرات عديدة ومتنوعة في آن واحد لكن لا تثير جميعها انتباهه، فليس كل ما يشاهد أو يسمع أو يحس يدركه، ولكن الإنسان يقوم بعملية انتقائية واختيار بعض هذه المثيرات التي تستحوذ على اهتمامه وانتباهه، وهذا يعني أن الأفراد لا تثير انتباههم نفس الأشياء والحوادث مما يعني بالتالي وجود تفاوت وإختلاف في مدركاتهم، حيث تتأثر عملية انتقاء الفرد للمثيرات بعوامل عدة منها ما يتعلق بالفرد المدرك وبعضها يتعلق بالمثير نفسه، وهناك عوامل تتعلق بالموقف والبيئة.

➢ **العوامل المتعلقة بالفرد المدرك:** من أهم هذه العوامل نجد ما يلي: [1]

- حاجات ودوافع الأفراد.
- التعلم والنسق الإدراكي.
- الشخصية.

➢ **العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشيء المدرك:** من أهم العوامل التي تتعلق بالمثيرات الخارجية و التي تؤثر على عملية الانتقاء الإدراكي نجد ما يلي:

- شدة أو قوة الأشياء المدركة.
- التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة.
- الحركة والثبات للمثيرات الخارجية.

➢ **العوامل المتعلقة بموقف الإدراك:** تعتبر الظروف الموقفية التي يعيشها الفرد من العوامل المهمة في عملية الإدراك ومن المعروف أن الأفراد يعيشون في ظروف مختلفة ومتنوعة، وبالتالي فان درجة الإدراك تتوقف على تلك الظروف والمواقف، فدرجة وطبيعة الإدراك لدى الشخص الذي يعيش في المدينة تختلف تماما عن درجة وطبيعة الإدراك لدى الفرد الذي يعيش في البادية

➢ **العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية:** يمكن أن نلمس أثر البيئة من خلال: [2]

- **البيئة المادية:** حيث أن البيئة المادية قد تخلق بعض الأبعاد الخاصة والتي قد تؤثر على الطريقة التي يتم بها الإدراك للأحداث، الأفراد و الأشياء.
- **البيئة الاجتماعية:** تشير إلى كيفية إدراك الآخرين لتصرفات الأفراد.

2-2- التعلم: يتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات، وهكذا يتراكم لدى الإنسان مخزون سلوكي هائل، وهذا المخزون السلوكي يلعب دورا كبيرا في تحديد سلوك الفرد في موقف معين.

2-2-1-تعريف التعلم: يختلف مفهوم التعلم (Learnning) عن مفهوم التعليم (Education) ، فالتعليم يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات، وهو بمثابة مؤثر خارجي على الفرد، أما التعلم فهو يتم خارج التعليم

[1] - إسماعيل سعيد بسيوني " **عناصر السلوك التنظيمي** " دار الشروق العربي، مصر، 2003، ص108 .

[2] - إسماعيل سعيد بسيوني ، مرجع سبق ذكره، ص109 .

الرسمي ومصدره التدريب والخبرة والتجربة التي يتعرض لها الإنسان، وهو ينبع من داخل الشخص، وعليه فإن عملية التعلم عملية معقدة يصعب أن نحدد لها تعريفا شاملا ومتفق عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني، ومن بين أهم التعاريف لهذا المصطلح نجد:

– تعريف **بابليا وأولدس** (Papalia et Olds): " هو عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك يعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم أو المهارة التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة، مثل الدراسة أو الملاحظة أو التدريب أو الممارسة ". [1]

– تعريف **نكولاس** (Nicolas): " هو العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من مجموع أعضاء المؤسسة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في التوجه نحو توحيد المعايير ". [2]

– يعرف كذلك على أنه:"ذلك التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة". [3]

يتضح من التعاريف المقدمة للتعلم أن هذا المفهوم يتضمن الكثير من الاعتبارات يجب مراعاتها ومنها:

- إن التغير في السلوك الناتج عن التعلم يجب أن يكون مستقرا وله صفة الدوام نسبيا، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغيير طارئ نتيجة عوامل وقتية مثل الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.
- إن هذا التغيير ينتج من الخبرة و التجربة، ولذلك لا يعتبر تعلما كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للإنسان من الناحية الذهنية أو الجسمانية.
- إن عملية التعلم تتضمن عملية التغير في السلوك وليس التحسين فيه، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية و ذلك وفقا لبيئته.

خلال تركيز المؤسسة على عمليات التعلم فإنها مطالبة بأن تأخذ بعين الاعتبار الأمور الرئيسية التالية: [4]

- يجب أن تساعد عمليات التعلم العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسة، وتعزيزا لذلك يحتاج العاملين إلى الدعم المستمر.
- يجب أن تكون عمليات وأنشطة التعلم قابلة للتكيف وليس لها شكل واحد فقط، وذلك لأن حاجات العاملين تتغير مع مرور الوقت، وبالتالي يجب أن يكون برنامج التعلم قابلا للتعديل والتغيير.

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ص140 .

[2] - عيشوش خيرة، علاوي نصيرة " **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع**" الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

[3] - أحمد ماهر " **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات** " جامعة الإسكندرية، مصر، 1993، ص47.

[4] - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 182 .

- يجب على المؤسسة أن تدعم وتشجع العاملين على الاتصال غير الرسمي باعتباره الوسيلة التي تساعدهم على اكتساب المعرفة الإضافية، والتي لا يستطيع العامل الحصول عليها من البرامج التدريبية، وهذا يعني ضرورة تمكين العاملين من فرصتهم في تشارك وتبادل المعرفة.

2-2-2- أنماط التعلم التنظيمي: من الأهمية بمكان الاعتراف بالدور المحوري الذي ساهمت به نظريات التعلم في بيان الآلية المناسبة في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في المؤسسات الاقتصادية، وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه، حيث أن استخدام أسلوب التعزيز الايجابي حقق نتائج مرغوبة في حالات معينة، لكن أسلوب إدارة السلوك الاجتماعي يكون أكثر فعالية في مواقف أخرى، ويعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالمشكلة وحلها.

يصنف **أرجريس (Argyris)** التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنماط هي:

- **نمط التعلم مفرد الدائرة (أسلوب التعلم التكيفي)**: يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير البطيء، حيث يسمح هذا النمط للفرد من تشخيص وتصحيح الأخطاء ضمن إطار السياسات والممارسات ومعايير السلوك الحالية، فالأفراد يحصلون على التعلم عندما يكتشفون التعديلات المطلوبة في إجراءات العمل لتحقيق الأهداف المحددة. [1]

ما نلاحظه على هذا النوع من التعلم أنه لا يقوم بمناقشة الأهداف، ولا يبحث في مدى صحتها، ولا يوفر معلومات عن التغذية المرتدة، بل يركز على تعديل الإجراءات القائمة على تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من التغيير ويسمح بتحقيق التعلم للأفراد خاصة على المستوى التشغيلي.

- **نمط التعلم ثنائي الدائرة (أسلوب التعلم ذو الحلقة المزدوجة)**: يناسب هذا النمط المؤسسات التي تعمل في بيئة عالية الديناميكية حيث يتزايد معدل تقادم المعرفة بدرجة سريعة جدا، حيث يشجع هذا النمط على إعادة التفكير في المعرفة الموجودة والتي أثبتت عدم ملائمتها، ويحدث ذلك عندما يتم التحري عن مصادر المشكلات والأخطاء، ومن ثم العمل على تصحيحها بطريقة تستوجب تعديل الأهداف والمعايير التنظمية للمؤسسة، فهذا النمط من التعلم يؤدي إلى تنمية الإبداع في حل المشاكل، ويسمح بتعديل الثقافة التنظمية والاستراتيجيات والهياكل داخل المؤسسة، و كنتيجة لذلك فقد تجد بعض المؤسسات صعوبة في تطبيقه لأنه يطالبها بالابتعاد عن المعايير و القيم التنظيمية الموجودة. [2]

ينظر إلى هذا النمط على أنه يمكن أن يكون تعلما خلاقا ومنتج لأنه يجعل من المعرفة و البيانات الموجودة داخل النظام غير مفيدة، ويتطلب هذا أن ينبذ الأفراد المعرفة المتقادمة ويقبلون على المعرفة الجديدة، فهو نمط يسمح بأداء الأعمال بطريقة مختلفة تماما عن السابق.

[1] - محمود السيد " **السلوك التنظيمي**" ماس للطباعة، القاهرة، مصر، 2008، ص 230.

[2]- Senge P.M "**The Art & Practice of the Learning Organization**" Century Business, London, 1990, P 15.

➢ **نمط التعلم ثلاثي الدائرة:** يسمح هذا الأسلوب بتحقيق التكيف المستمر مع بيئتها، وبالإضافة إلى ذلك فهو يعزز لديها الانتقال إلى مرحلة صناعة البيئة، وبالتالي فانه يتجه نحو التعلم من أجل المستقبل وليس لمواجهة الحاضر فقط، وبسبب طبيعة هذا التعلم فان بعض المؤسسات قد تعارض إتباعه لأنها قد تخشى من كثافة المواجهات، نظرا لتركيزه على تغيير المعتقدات والقيم و يثير الفضول والتساؤلات. [1]

يركز هذا النمط على تحدي الافتراضات والمعايير التي تثبت عدم القدرة على تحقيقها إما بسبب كونها غير معروفة أو معروفة و غير قابلة للنقاش، وتبدو الحاجة إلى هذا النمط من التعلم عندما تكتشف المؤسسة أنها غير قادرة على اغتنام فرصة ما بسبب وجود مشكلة لم يتم التوصل إلى حل لها بعد، وبالتالي تبدأ في إعادة اختبار نفسها بشكل جوهري، ويحصل التعلم عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمؤسسة وسبب وجودها، حيث يمكنهم التشكيك في صلاحيتها والاعتراض على محتواها، وبالتالي فهم يساهمون في تحقيق مراجعة وتغيير جذري فيها.

3- الدافعية: إن فهم طبيعة الدوافع وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة من المهام والأنشطة الرئيسية للإدارة، ذلك أن المؤسسات تسعى لتحقيق ثلاثة متطلبات سلوكية هي: [2]

➢ جذب عناصر بشرية كفؤة لتعمل في المؤسسة وأن تحتفظ بتلك العناصر.

➢ التأكد من أن العاملين يؤدون المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

➢ التأكد من أن العاملين يتجاوزون القيام بأعمال روتينية إلى القيام بأعمال مبدعة في وظائفهم.

فالمؤسسات الفعالة الهادفة إلى تحقيق المتطلبات السابقة يجب أن تنهض بمسئولية تحريك العاملين بها وحثهم على رفع إنتاجياتهم، ويكون ذلك مدعما بنظام مناسب من الحوافز يقوي من دافعتيهم.

3-1- تعريف الدافعية: من بين أهم التعاريف المقدمة لهذا المصطلح نجد ما يلي:

- " الدافعية هي نتاج تلك الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث تحركه نحو الهدف المحدد، سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فهي مسبب داخلي للسلوك تتضمن قيام الفرد بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل ". [3]

-" هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، حيث يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عن الفرد تثير حماسه وإندفاعه للقيام بعمل معين". [4]

فالدافعية إذن هي بمثابة عملية تظهر أن الفرد بصفة عامة يعاني من حاجات غير مشبعة، حيث تسبب هذه الأخيرة توتر للفرد يقوده نحو محاولة إشباع تلك الحاجات، فإذا أدرك الفرد شرطية العلاقة بين الأداء

[1] - محمود السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

[2] - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره ص 383.

[3]- Paul Heresy & Keneth Blanchard "**Management of organizational Behavior**" Fifth edition Englewood Cliffs , New Jersey, Prentice Hall, 1988, P 19.

[4] - عبد الباري إبراهيم درة، " **العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة**" دار الفرقان عمان الأردن 1982 ، ص 76.

والعوائد فسوف ترتفع دافعيته نحو هذا العمل، فالحاجة تختلق الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإشباع، مما ينتج عنها سلوك يحرك تصرفات الفرد للحصول على الثواب، وهذا الثواب سواء كان داخلي أو خارجي يدعم السلوك من خلال التغذية العكسية، وهذا يعني أن حصول الفرد على العائد نتيجة الأداء سيدفعه إلى تكرار السلوك، فالدافعية تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية حاجاته ورغباته، فهي بمثابة محركات داخلية للسلوك.

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد والمؤسسة، وأن الفوائد المترتبة على ذلك يمكن إبرازها فيما يلي: [1]

- تشكل الدوافع العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة.
- تؤدي الدوافع المناسبة إلى زيادة التعاون بين الأفراد وبينهم وبين الإدارة التي تشرف عليهم .
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى تقليل أسباب الصراع بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.
- تساعد الدوافع في تدعيم الولاء التنظيمي و تدعم روح التحسين المستمر لدى العاملين.

يحرص المديرون حرصا واضحا على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالية، وذلك من خلال دفعهم للعمل الجاد والإسهام بفاعلية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وهذا لا يعني أن مستوى الأداء يتوقف فقط على الدافعية بل هناك محددات أخرى هامة وهي قدرات الفرد وظروف العمل.

3-2- نظريات الدافعية: تقدم لنا نظريات الدافعية تفهما أوضح لكيفية تعظيم التأثير الدافعي على المرؤوسين، حيث يمكن تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

3-2-1- نظريات المحتوى: تتمحور نظريات المحتوى في تفسيرها للدافعية حول الحاجات، ورغم أن كل واحدة من تلك النظريات قد تناولت حاجات مختلفة عن الأخرى، إلا أن جميعها اشترك في افتراض أساسي مفاده أن الحاجات تسبب التوتر والذي يؤثر على سلوك الأفراد ودافعيتهم نحو العمل، وبالتالي يصبح على المديرين مسئولية تهيئة المناخ الذي يسمح بإشباع الحاجات الأكثر أهمية لدى الأفراد من خلال العمل، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية هرم الحاجات **للابراهام ماسلو**(Abraham Maslow) ونظرية ذات العاملين **لفريدريك هيرزبيرج** (Frederik Herzberg). [2]

---

[1] – حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[2] - حسب **نموذج ماسلو** فان الحاجات تتشكل من خمس فئات مرتبة على أساس الأهمية بالنسبة للفرد وهي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والسلامة و الاستقرار، الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء)، حاجات الاحترام والتقدير، وحاجات تحقيق الذات، أما **هيرزبيرج** فقد اقترح على ضوء نتائج بحوثه ضرورة إعادة صياغة الرضا والاستياء، بحيث لا يصبح الاستياء هو الحالة العكسية للرضا وإنما عكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعكس الرضا هو عدم الرضا عن العمل، حيث أشار إلى وجود ما يسمى بالنقطة الصفرية وهي الحالة التي تغيب فيها العوامل المسببة للرضا والغير مسببة للرضا.

3-2-2-النظريات المعرفية: اهتمت هذه النظريات بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته في العمل دونما الاهتمام بآلية عمل الدافعية.

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك، ومن أهم النظريات المعرفية التي لاقت الاهتمام من الباحثينو المديرين نجد نظرية التوقع **لفكتور فروم** (Vector Vroom) ونظرية المساواة **لآدمز شتاسي**(Adams.J.Stacey) . [1]

المطلب الثاني: المحددات الجماعية لسلوك الأفراد

نادرا ما نجد شخصا محايدا أو بدون رأي تجاه موضوع معين، كما أننا نادرا ما نجد شخصا يتخذ من رأيه وتصوراته المحدد الوحيد لسلوكه التنظيمي، وإنما يؤكد الواقع العملي أن اتجاهات الأفراد في الإطار المؤسسي تصنعها المحددات الجماعية بصورة غير مباشرة، ويظهر ذلك جليا في الظواهر السلوكية العامة خاصة منها ما تعلق بجماعات العمل والصراع التنظيمي.

1- جماعات العمل: تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فان دراستها ودراسة آلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية، لأن سلوك الأفراد في المؤسسات يتم في الغالب في إطار جماعات، وعليه فان دراسة الجماعات تساهم في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة، ومن أمثلة هذه الظواهر: التعاون بين الأفراد، الصراع والتنافس فيما بينهم..الخ، وبطبيعة الحال تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية و السياسية السائدة في المجتمع دورا كبيرا في تحديد دور الجماعات.

1-1- مفهوم الجماعة وخصائصها:اختلف الباحثون في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم، فهناك من يعرفها على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم، ومن بين أهم التعاريف المقدمة للجماعة نجد:

- يعرفها **كريتنار وكينيكي** (Kreitner et Kinicki) على أنها: " مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة ". [2]

- يعرفها **جون شرمرهرن وآخرون** (John Schermerhorn et autres) على أنها: " تجمع مكون على الأقل من فردين يتفاعلون بطريقة منتظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة ". [3]

---

[1] - حسب **نموذج فكتور فروم** فانه هناك ثلاثة محددات تؤثر في القوة الدافعة للفرد نحو العمل وهي: التكافؤ (قوة ميل الفرد تجاه نتيجة معينة)، الوسيلة (العلاقة بين الأداء والعائد)، والتوقع (العلاقة بين الجهد والأداء)، اما **نموذج آدم ستاسي** فيرتكز على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهدهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها كما يدركونها.

[2]- Rebert Kreitner and Angelo Kinicki, op.cit, P332.

[3]- John Schermerhorn et autres, op.cit, P216.

– تعرف على أنها " تجمع لأفراد يرتبطون بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما و اتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ". [1]

يتبن من التعاريف السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة ومن أهمها ما يلي:

➢ لدى الأفراد أهداف مشتركة، فهم يقومون بأدوار متنوعة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

➢ عدد أفراد الجماعة محدد نسبيا وهذا سيسمح بالتفاعل المتبادل بطريقة سهلة ومنتظمة، وهذا يعني تجمع عدد من الأفراد في مكان معين لا يشكل بالضرورة جماعة، بل لا بد من وجود تفاعل بينهم.

➢ كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول.

➢ ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ يلتف حولها الأعضاء تعتبر مرشدا وضابطا لسلوكهم، حيث يجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها و التمسك بها، وعلى أساسها تحدد طرق الثواب والعقاب.

فالجماعة انطلاقا مما سبق هي تجمع لمجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد المجموعة التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها، ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الأهدف، كما أنه من الضروري أيضا أن يكون كل فرد من الفريق مؤهلا للقيام بالعمل الذي يتحمل مسئوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الأهدف.

1–2– أنواع الجماعات ومراحل تطورها: الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها، فنجد الفرد ما عنصرا في جماعة عمل في مؤسسة ما وعنصرا في نقابة أو لجنة ثقافية أو غيرهما، حيث يصنف الباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل: الهدف، الحجم، مدى الألفة ودرجة التطوع...الخ، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الجماعات الأولية والجماعات الثانوية، الجماعات المرجعية والجماعات العضوية،...الخ، ولكل نوع خصائص وتأثيرات على الأفراد.

1–2–1– الجماعات الرسمية وغير الرسمية: إن أفضل طريقة للتمييز بين الأنواع المختلفة للجماعات هي تصنيفها إلى جماعات رسمية وجماعات غير رسمية، حيث يتم تأسيس الجماعات الرسمية بشكل معتمد من قبل المؤسسة لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام، حيث يطلق على النوع الأول من الجماعات الرسمية إسم **جماعات الأوامر**، وهي جماعات تتحدد بالروابط المحددة من الأفراد الذين يشغلون المناصب الرسمية بالمؤسسة والذين لهم حق إصدار الأوامر، وقد تشكل الجماعة الرسمية حول مهمة محددة، وفي هذه الحالة يطلق على هذه

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص167.

الجماعة إسم **جماعة المهام**، حيث يكون للأفراد المكونين لها مصلحة خاصة أو خبرة متراكمة في مجال ما بغض النظر عن مواقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. [1]

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المؤسسة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طواعية وتلقائيا بين الأفراد الذين تجمعهم المصالح والاهتمامات والحاجات المشتركة والتي لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، وفي هذه الحالة يطلق على هذه الجماعة إسم **جماعة المصالح**، وقد تنشأ الجماعة غير الرسمية خارج نطاق العمل وبغرض إشباع الحاجات الثقافية أو الرياضية أو غير ذلك، وفي هذه الحالة يطلق على هذه الجماعة إسم **جماعة الصداقة**.

إن نشوء الجماعات غير الرسمية في المؤسسات لم يكن بطريقة عشوائية وإنما هناك دوافع وادراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تحفزهم على الانخراط في هذه الجماعات، ومن بين أهم هذه الدوافع نجد: [2]

- إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد.
- المساعدة والمساندة الجماعية.
- الحصول على المعلومات.

1-2-2- الجماعات الأولية والثانوية: الجماعات الأولية هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تتكون على أساس أواصر الصداقة والمودة بين أعضائها، ويسود الولاء والانتماء والقيم الواحدة بين جميع أفرادها، حيث يلاحظ أن الجماعة الأولية هي أولى الجماعات التي يرتبط بها الفرد في حياته، فمنذ ولادته ترعاه الأسرة وتستحوذ على شخصيته وتحدد سلوكه، ولكن عندما يكبر يحدث تفاعل اجتماعي آخر بينه و بين أفراد آخرين خارج الأسرة يرتبط بهم ويتأثر بسلوكهم، مثال ذلك جماعات العمل، أما مصطلح الجماعة الثانوية فيطلق على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ويقل شعور التعاطف بن أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، لكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة. [3]

1-2-3- نمو وتطور الجماعات: يجمع الباحثون على أن الجماعات ليست ساكنة بل تنمو وتتطور، حيث تمر خلال حياتها بعدة مراحل، ومع أن هناك اتفاق على هذه الظاهرة لكن لم يحدث اتفاق حول طبيعة المراحل التي يتطلبها النمو والتطور إلى جانب المدة التي تحتاجها كل مرحلة، ومن بين النماذج التي تشرح مراحل تطور الجماعات نجد نموذج **باس وريتاربند** (Bass & Ryterband) اللذان اقترحا نموذجا لتطور جماعات العمل يتكون من: [4]

---

[1] - محمد سعيد سلطان " **السلوك الإنساني في المنظمات**" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص281.

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره،ص192.

[3] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص268.

[4] - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص158.

- **مرحلة القبول المتبادل**: في هذه المرحلة بعد تكوين الجماعة يبدأ الأعضاء بالتعرف على بعضهم البعض من خلال مناقشة المواضع المختلفة بما فيها المواضع المتعلقة بالعمل.
- **مرحلة الاتصال ووضع القرارات**: يناقش الأعضاء مشاعرهم و أرائهم و يبدون نوعا من التسامح مع الآراء المخالفة و يستكشفون الأفكار المختلفة للتوصل إلى قرار، وهنا تبدأ عملية تطوير معايير السلوك ومن أهمها اتفاق أعضاء الجماعة على أهداف معينة وأدوار ومهام محددة لتحقيق هذه الأهداف.
- **مرحلة الدافعية والإنتاجية**: يتحول التركيز من المسائل والآراء الشخصية إلى نشاطات تفيد الجماعة، حيث يكون لدى الأفراد الدافعية للإبداع والمشاركة الجماعية في تحمل أعباء انجاز الأهداف.
- **مرحلة التنظيم والرقابة**: يتم في ظل هذه المرحلة توزيع المهام بالتوافق وحسب القدرات، وفي الجماعات الناضجة تكون النشاطات غالبا تلقائية ومرنة بدلا من إخضاعها لقيود مشددة وذلك حتى تضمن لنفسها الفعالية والنجاح.

2- الصراع التنظيمي: تتميز العلاقات التنظيمية في المؤسسات الحديثة بالتعقيد والتشابك، ذلك لأن المؤسسات الحديثة تعمل من خلال تكامل و تعاون جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، حيث يفرز تعدد الأطراف العاملة والمتعاملة مع المؤسسة الكثير من المشاكل، ومن أهمها الصراعات التي تتعرض لها والتي تحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

2-1- مفهوم الصراع التنظيمي و أسبابه: إن التفاعل بين العاملين أو بين المجموعات لا يؤدي دائما إلى الانسجام والاتفاق والتعاون، فقد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الجوانب الشخصية أو المهنية أو التنظيمية مما يولد الصراع التنظيمي، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية مشتركة، أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكا بين الأفراد أو المجموعات داخل التنظيم، حيث يمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات متنوعة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

2-1-1- تعريف الصراع التنظيمي: تقوم المؤسسات على اختلاف أنواعها بانجاز وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد فان ظاهرة الصراع حتمية وهي شائعة في الجماعات والمؤسسات بمثل شيوع التعاون الاجتماعي، ومن بين التعاريف المقدم للصراع التنظيمي نجد:

- " الصراع التنظيمي هو تفاعل يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المؤسسات والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف، أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف". [1]

- " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، فهو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والموارد، حيث يسعى المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم". [2]

[1] - سيد محمد جاد الرب " **السلوك التنظيمي، موضوعات، تراجم وبحوث إدارية متقدمة** " مطبعة العشري، مصر 2005 ص 446 .

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص363.

– " الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" [1]

نستنتج مما سبق أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، فهو أمر حتمي وضروري لا يمكن تجنبه، كما نستنتج كذلك أن الصراع التنظيمي ما هو إلا نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد أطراف التنظيم (فرد أو مجموعة) بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية الأطراف بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

يتضمن الصراع التنظيمي مجموعة من الخصائص من بينها نذكر ما يلي:

- ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، حيث تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ينطوي على دخول الأطراف المعنية به في نشاط تنافسي عدائي هدفه إجبار طرف معين لطرف آخر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف قد تكون باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق الودية أو بالقوة القهرية.

يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي ظاهرة صحية، وعليه فهو ظاهرة مطلوبة لأن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ويمثل دليلا مادي على حيوية المؤسسة، [2]ومن هذا المنطلق يتعين على الإدارة أن تعرف طبيعته، وتحدد أبعاده وأشكاله، والمستوى المقبول منه، حيث يمكن للصراع التنظيمي أن يصل إلى إحدى المستويات التي يوضحها الجدول رقم (1.3).

لجدول رقم (1.3): مستويات الصراع التنظيمي

مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المؤسسة
منخفض	ضارة	لامبالاة، بطء التأقلم، ضعف الابتكار، غياب التنافس، الروتين الممل...الخ.	منخفضة
عند المستوى المرغوب	مفيدة	نقد ذاتي، قدرة على التأقلم، ، تحول ايجابي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حلول مبتكرة للمشكلات،.الخ.	مرتفعة
مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون ، تعارض الأنشطة، مبالغة في التحدي ، صعوبة التنسيق، افتعال الأزمات...الخ.	منخفضة

المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر " **أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة**" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 15.

[1]- Robbins. S "**Organizational Behavior**" Edition Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, P 243.

[2] - محمد قاسم القريوتي مرجع سبق ذكره، ص 240.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن من بين مستويات الصراع التنظيمي هناك مستوى واحد فقط مفضل بالنسبة للمؤسسة، وهذا يعني أنه ليس من السلامة أن يسعى التنظيم للتخلص من الصراع نهائيا، وإنما يجب أن يرعاه ويديره من خلال التدخل الإداري في إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المقبول، فإنه يتعين على الإدارة أن تتدخل لتخفيض درجة الصراع التنظيمي إلى المستوى المرغوب.
- في حالة انخفاض مستوى الصراع عن الحد المطلوب، فإن واجب الإدارة هنا هو العمل على تنشيط الصراع التنظيمي و الارتقاء به حتى يصل إلى المستوى المرغوب.

2-1-2- أسباب الصراع التنظيمي: ينشأ الصراع نتيجة إدراك أحد الأطراف بأن أهدافه تتعارض وتصطدم مع أهداف الأطراف الأخرى، ومن بين أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى اشتعال المنافسة بين أطراف الصراع نجد ما يلي: [1]

- **محدودية الموارد**: تؤثر الموارد المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي، حيث كلما كانت هذه الموارد محدودة و كان تخصصها غير عقلاني كلما زاد الصراع بين الجماعات.
- **مشاكل الاتصال**: تنشا هذه المشاكل عندما لا تتوافر المعلومات اللازمة أو أن تدفقها يتم بطريقة غير مناسبة بين مختلف قنوات المؤسسة.
- **اختلاف الأهداف والاهتمامات**: حيث تكون لكل مجموعة أهدافها الخاصة بها، لذلك على الإدارة أن تجد الحلول الملائمة لإشباع هذه المتطلبات وتحقيق أهداف مختلف الجماعات مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة و أهدافها العامة.
- **تباين الإدراكات والاتجاهات**: ينعكس اختلاف الاتجاهات التي تميز الجماعات على إدراك كل جماعة لاحتياجاتها ومتطلباتها، لذلك تختلف نظرة كل منها إلى الموقع الوظيفي وعناصر التحفيز الضرورية.

نظرا لخصوصية الصراع التنظيمي فان كل الباحثين يؤكدون على وجود أسباب لظهوره، وفي هذا الإطار يقترح **أنتوني و هودج** (Anthony & Hodge) الأسباب التالية: [2]

- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو المجموعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراعا للفرد أو المجموعة.
- التغيير في الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد يسبب الصراع على مستوى الأفراد و الجماعات.
- الاختلاف في الثقافة التي يحوزها الأفراد داخل التنظيم قد يكون سببا مباشرا لظهور الصراع خاصة إذا كانت التصورات و الانطباعات حول مبادئ التنظيم مختلفة.
- حدوث التداخل في العمل، ويقع ذلك عندما يطلب من شخصيين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

[1] - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ص 453 .

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ص364.

بالنظر إلى مختلف الأسباب التي تؤدي لظهور الصراع التنظيمي يمكن استنتاج أن هذه الظاهرة ما هي إلا نتيجة لنوعين من العوامل الأساسية وهما: [1]

- **العوامل الشخصية**: وتتضمن على سبيل المثال ما يلي:التفسيرات الخاطئة، الواقعية الساذجة، الاتصالات السيئة.الخ، وهذه العوامل من شأنها أن تساهم في إنتاج الحقد والرغبة في الانتقام.
- **العوامل التنظيمية**: وتشمل على سبيل المثال ما يلي: غموض المسؤولية، عدم وضوح حدود السلطة، محدودية الموارد...الخ.

إن ظاهرة الصراع التنظيمي لا تنشأ من فراغ، وإنما تترعرع في ظل الظروف التنظيمية المشجعة على التوتر والنزاع كتباين الأهداف وتنوع الاتجاهات والمواقف واختلاف القيم الشخصية، إلى جانب تداخل الأنشطة والوظائف والصلاحيات والمسؤوليات..الخ، حيث تلعب هذه الظروف دورا أساسيا في تعميق شدة وحدة الصراعات القائمة بين الأفراد، الجماعات والمؤسسات.

2-2- أنماط الصراع: بالرغم من عدم وجود إتفاق حول مفهوم موحد للصراع التنظيمي إلا أن الباحثين يتفقون على طبيعة المستويات التي يظهر فيها الصراع و التي تتمثل في:

2-2-1- الصراع على مستوى الأفراد: إن هذا النمط من الصراع يقع بين الفرد وذاته، و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل مختلفة تحتم عليه أن يختار أحدها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النمط من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

أ- صراع الهدف:يأخذ هذا الصراع ثلاثة أشكال هي: [2]

- **صراع الإقدام**: يواجهه الشخص هذا الشكل عندما تكون أمامه فرصتان موجبتان تحقق كل منهما للفرد إشباعا معينا، لكن هاتين الفرصتين متعارضتين، بحيث يقتضي اختيار إحداهما التضحية بالأخرى.
- **صراع الإحجام**: وهو عكس الشكل السابق، حيث تكون أمام الفرد فرصتان أو أكثر غير مرغوب في أي واحدة منها، ولكن عليه أن يختار واحدة وليس أمامه سبيل غير الهروب من الموقف، لكن في الغالب لا يستطيع نظرا للقيود والموانع الاجتماعية والمهنية التي تمنعه ، فيظل الفرد محصورا في هذا المجال الضيق.
- **صراع الإقدام و الإحجام**: هذا الشكل من الصراع هو الأكثر شيوعا في المؤسسة، وينشأ عندما يكون الشخص منجذبا ناحية تحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت يكون مدفوعا بعيدا عنه، لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب.

ب- صراع الدور: يحدث هذا النمط من الصراع عندما يكون مفروضا على الشخص أن يستجيب لإثنين أو أكثر من الضغوط الحادة والمتعارضة، أو عندما يستجيب الشخص لأحد الضغوط الممكنة وتكون هناك

[1] - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت ، مرجع سبق ذكره، ص 482 .

[2] - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ص 453 .

صعوبة في الاستجابة لضغوط أخرى غير ممكنة، حيث أنه لكل فرد عدد من الأدوار يقوم بها داخل المجموعات التالية: المؤسسة، الأسرة والمجتمع، وكل مجموعة لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد، وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ صراع الدور.

يعتبر الصراع على مستوى الفرد من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمؤسسة، حيث يعمل هذا الصراع على تشتيت قدرات الفرد و إمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها.

2-2-2- الصراع على مستوى المجموعة (صراع بين الأفراد): تتعدد أشكال الصراع بين الأفراد، فقد يكون منصبا على السلطة أو على المركز الاجتماعي أو على الحصول على نصيب أكبر من المكافأة، حيث يكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في إختلاف السمات الشخصية للأفراد، والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين الفكري والثقافي والبيئي بين الأفراد، وبصفة عامة يمكن إرجاع هذا الصراع إلى مصدرين أساسيين هما: [1]

- عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو على آلية تنفيذها.
- سيطرة المسائل العاطفية والمشاعر السلبية التي تظهر في صور متعددة أهمها الامتناع عن التعاون.

تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض دورا هاما في تفسير الصراع، فإذا أدرك طرف ما بأن ثمة خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر فإنه من شأن ذلك أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبديه الطرف الأول.

يتلخص دور العوامل الإدراكية والمعرفية في ظهور الصراع بين الأفراد في: [2]

- **تقدير الضرر والخسارة:** فكلما أدرك احد أطراف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.
- **مصدر الضرر أو الخسارة:** فكلما كان إدراك الفرد أن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف أو السلوك الذي قام به فرد آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الأخير.

تؤثر طبيعة الصراع على إمكانية القيام بالسلوك الرشيد لحل المشكلات، فالأفراد يكونون قادرين على حل المشكلات بطريقة فعالة عندما يواجهون صراع فعليا، حيث يشير الصراع الفعلي إلى وجود قضية حقيقية أو واقعية ذات طبيعية إدارية أو فنية، حيث تؤكد الدراسات على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولا، وإدراكه للأشخاص الآخرين ثانيا، حيث أن مقدرة الفرد على إدراك الغير والحكم عليهم بشكل صحيح يسهل

[1] - طارق بن موسى العتيبي " **الصراعات التنظيمية أساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض**" رسالة ماجستير في الادارة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006، ص 26.

[2] - أحمد عاشور " **السلوك الإنساني في المنظمات**" دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990 ص268.

التكيف التبادلي بين الأفراد بصورة سلسلة وفعالة، وهذا ينطبق بشكل خاص على المديرين والمشرفين الذين يتوجب عليهم الحرص على الإدراك بالشكل السليم للمرؤوسين.

2-2-3- الصراع على مستوى الجماعات: غالبا ما تنشأ الصراعات بين الجماعات المختلفة في التنظيم خاصة تلك الجماعات التي تعمل معا في القيام ببعض المهام التنظيمية وتعتمد كل جماعة على الأخرى، أي أن بينها علاقات اعتماد متبادل، حيث يأخذ الصراع على مستوى الجماعات شكلين رئيسيين هما: [1]

- **الصراع الأفقي**: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع ما ينشأ من تباين في التصور بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.
- **الصراع الرأسي**: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ومن أمثلته ما ينشأ من نزاع بين الإدارة العليا والإدارات التسيرية أو الإدارات التشغيلية.

الملاحظ في واقع حياة المؤسسات أنها تشهد نزاعات مستمرة بين الأقسام المختلفة، حيث يمكن أن تكون هذه النزاعات ثانوية وبسيطة، كما يمكن أن تكون جوهرية وبالغة الخطورة، وهذه النزاعات شأنها شأن النزاع بين الأفراد ليست بالضرورة دائما سلبية و ضارة بالمؤسسة، ولكن يمكن أن تكون ايجابية ونافعة.

المطلب الثالث: المحددات التنظيمية لسلوك الأفراد في المؤسسات

من بين أهم الموضوعات التي تشكل محددا تنظيميا أساسيا للسلوك التنظيمي وتلقى الاهتمام الكبير من الباحثين نجد موضوع القيادة والاتصال نظرا لتأثيرهما المباشر على كفاءة وفعالية الإدارة.

1- القيادة الإدارية: القيادة من وجهة نظر علماء الإدارة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة النظر التنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، بحيث تركز القيادة على العنصر البشري من خلال العمل على تحفيزه وإثارة جهوده وتعظيم كفاءته.

1-1-مفهوم القيادة: على الرغم من اهتمام كثير من الباحثين بدراسة مفهوم وآليات القيادة إلا أن هذا الموضوع ما زال غامضا، حيث لم يتفق هؤلاء الباحثين على تعريف موحد ناهيك عن الاتفاق حول الأسلوب الأمثل لتحقيق القيادة في الوسط المؤسسي، ومن تعاريف القيادة الأكثر تداولا في أدبيات الإدارة نجد ما يلي:

- **تعريف رنزيس ليكرت** (Rensis Likert):" القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على أفراد الجماعة وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". [2]

- **تعريف جيب** (Gibb) : " القيادة هي وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية". [3]

---

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص372.

[2] - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص195.

[3] - محمد إسماعيل بلال " **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**" الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر 2005 ص 226.

- **تعريف كريتنار وكينيكي** (Kreitner et Kinicki) : " القيادة هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة ". [1]

يرتبط مفهوم القائد بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات، إلى جانب توفير المستلزمات المطلوبة التي تعينهم على انجاز الأهداف المشتركة، حيث يتركز مفهوم القيادة الإدارية غالبا بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة. [2]

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود عملية القيادة و تتمثل في:

- القيادة هي عملية التأثير والتي تعكس مستوى التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- تؤدي القيادة من خلال عملية التأثير إلى توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيميهم.
- تتأثر القيادة بالأهداف الإدارية المراد تحقيقها، وكذا بمدى خبرة الأفراد والتزامهم بالسعي لتحقيق هذه الأهداف.
- يمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين.

ينظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تهدف للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يزرع في المرؤوسين الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد، ولما كانت القيادة الإدارية في جوهرها تعتمد أساسا على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها.

1-2- أنماط القيادة: تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة، حيث يرتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، حيث تشترك جميع الأنماط القيادية في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيها، كما تؤكد من ناحية أخرى على أهمية التدريب والتطوير باعتبارهما وسيلة المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

يمثل النمط القيادي أحد العوامل الأكثر أهمية وتأثير على مشروع إدارة عملية التغيير، حيث يمكن التميز بين خمسة أنماط أساسية لقادة التغيير تتمثل فيما يلي:

1-2-1- نمط القائد الماهر: ويتميز القائد في ظل هذا النمط بالخصائص التالية:

- عدم الانشغال بتفاصيل المهام الإدارية الروتينية.

[1] -Rebert Kreitner, Angelo Kinicki, op.cit P516.

[2]- صلاح عبد القادر ألنعيمي " **المدير القائد والمفكر الإستراتيجي**" دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2008، ص 15.

- انخفاض مستوى مهارات العمل والموارد الإدارية نظرا لقيام معظم الأفراد بالمهام الرئيسية.
- يركز اهتمامه على المنتج والعميل.
- يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق.

عندما يسيطر هذا النمط تنعكس آثاره على تطوير الأعمال وإدارة التغيير، حيث يقيد جهود النمو المتوقعة نظرا للاعتماد على القائد في كل أعمال المؤسسة. [1]

1-2-2- نمط القائد الأسطوري: ويتميز القائد في ظل هذا النمط بالخصائص التالية: [2]

- يقضي وقته في إدارة العمل.
- يبادر بوضع الإجراءات الروتينية للإدارة بالرغم من انخفاض مستوى مهارة الأفراد.
- يحرص على تطوير مستوى مهاراته في العمل، ويحصل على الأفكار ويقدمها للآخرين.
- ينظر إليه الفريق كبطل أسطوري.
- هو الوحيد الذي يعرف مجريات الأمور.
- تظهر مهاراته في أوقات الأزمات.
- يحتفظ بالمهام الهامة لنفسه نظرا لعدم وجود الكفاءات التي يمكنها التعامل مع مثل هذه المهام.
- لا يهتم بتدريب الآخرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

إن لهذا القائد القدرة على تطوير أداء المؤسسة ولكن بمعدل نمو أقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة المحيطة، فهو ليس لديه الوقت الكافي للتفكير الإستراتيجي المستقبلي أو للتعامل الفعال مع التغيير.

1-2-3- النمط القائد الفضولي: ويتميز القائد في ظل هذا النمط بالخصائص التالية: [3]

- يعمل على رفع مستوى المهارات الإدارية إما عن طريق التدريب أو التعيين، إلا أنه لا يتمكن من تسيير الأمور والمهام الروتينية.
- يقضي الكثير من وقته في تعديل واقتراح النظم الإدارية التي قد لا تكون ضرورية.
- عندما يفوض الأعمال للآخرين يقضي معظم وقته في متابعتهم ومراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الأخطاء.

1-2-4- نمط القائد الإداري (المتكامل): ويتميز القائد في ظل هذا النمط بالخصائص التالية: [4]

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

---

[1] - عبد الرحمان توفيق " **التغيير ، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**" مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة ، مصر 2009، ص24.

[2] - نفس المرجع السابق، ص25.

[3] - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص26.

[4] - أحمد عبد المحسن العساف " **مهارات القيادة وصفات القائد** "، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى،الرياض، سنه 2005، ص 10

- يحقق أهدافا عالية.
- يتفهم التنوع و التفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

1-2-5- النمط القائد الاستراتيجي: ويتميز القائد في ظل هذا النمط بالخصائص التالية:

- يحرص على تطوير مستوى مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن.
- يحرص على تخصيص الجزء الكافي من وقته ووقت أفراد الفريق في التفكير الاستراتيجي.

يعتبر هذا النمط الأكثر ملائمة لإدارة التغيير لأن القائد يبدو فيه قادرا على رؤية المستقبل وهو يعمل على ضمان المحافظة على استمرارية سير عملية التغيير وتقدمها وتحفيز وإعطاء الصلاحيات الكاملة للأفراد، ونجاح القائد الاستراتيجي يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2- الاتصال الإداري: حسب وجهة النظر السلوكية فان التنظيمات الإدارية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري، وأن الخرائط التنظيمية على أهميتها لا تعكس حقيقة الأوضاع في التنظيمات بشكل دقيق، فالاتصالات تعتبر في أي مؤسسة همزة الوصل الرابطة بين مهام ووظائف تسيير العمل الإداري والفني، فهي أداة اجتماعية يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

2-1- مفهوم وأهمية الاتصال الإداري: ينظر إلى عملية الاتصال من حيث أنها عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة، لذلك فهي تختلف عن عملية الإعلام التي تقتصر على نقل المعلومات من جهة واحدة، وذلك بهدف التأثير على الآخرين دون التواصل معهم ومعرفة وجهات نظرهم. [1]

2-1-1- تعريف الاتصال: من أهم التعاريف المقدمة للاتصال الإداري نذكر ما يلي:

- **تعريف جون شرمرهرن وآخرون (John Schermerhorn et autres):** " هو آلية لتوزيع المهام وأداة لاستقبال الرسائل الحاملة لدماء إدارية". [2]

- **تعريف فرنسوا بنون وبرنو هنري (François Bonen et Bruno Henriet):** " هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات بالإضافة إلى تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" [3]

[1] - مصطفى حجازي " **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**" المركز العربي للتطوير الإداري بيروت لبنان 1982، ص19.

[2]- John Schermerhorn et autres, op.cit P388.

[3]- François Bonen et Bruno Henriet, « **DRH…C'est Dé Déjà** » édition organisation, paris,1998, P15.

– **تعريف سيد محمد الهواري:**"هو عملية يتم عن طريقه إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عنصر آخر بقصد إحداث تغيير". [1]

من خلال التعاريف السابقة وغيرها لعملية الاتصال الإداري يتضح لنا ما يلي:

- يمثل الاتصال الإداري الرباط الذي يجمع بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.
- هو تلك العملية التي تهتم بإيصال البيانات والتوجيهات الهامة والقرارات المختلفة لجميع أفراد المؤسسة عن طريق متابعة حركية المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل متعددة.
- الاتصال الإداري هو عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة.
- تهدف عملية الاتصالات الإدارية إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة.
- للاتصال الإداري هدف لا يتم الاتصال إلا بتحقيقه ويتمثل في إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

2-1-2- أهمية الاتصالات الإدارية: تعتبر عملية الاتصال الإداري بجوانبها الاجتماعية والسلوكية ضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد والجماعات في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم، فالاستخدام السليم للاتصال الإداري يمكن القيادة الإدارية في المؤسسة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف التنظيم وظروف وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحد الأفكار و المفاهيم، وتقل احتمالات الصراع والتناقض، وتزداد الأمور وضوحا أمام العاملين من موظفين وإداريين، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن ابراز أهمية الاتصال الإداري في العناصر التالية:

- يساعد الاتصال الإداري في نقل المعلومات والبيانات عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز نموها وتطورها. [2]
- يعمل الاتصال الإداري على إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للتنظيم، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

[1] - شعبان فرج " **الاتصالات الإدارية** " دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2009 ص137.

[2] - خضير كاظم محمود " **السلوك التنظيمي** " دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002 ، ص 118.

➢ يساعد الاتصال الإداري في اطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لأراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المؤسسة. [1]

➢ تعزز عملية الاتصالات الإدارية الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف توفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

➢ الاتصالات الإدارية وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية والمهنية وكذا نجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد. [2]

فالاتصال الإداري إذن من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، فهو يلعب دورا أساسيا في تنمية وتوجيه هذه العلاقات من خلال توفير المعلومات الصحيحة بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، لكي تتمكن الإدارة من توجيه جو العلاقات الإنسانية والسيطرة عليه، من خلال العمل على تصميم وإدارة نظم الاتصال والرقابة على دقة تنفيذها وسلامة الوسائل المستخدمة فيها، وعليه يمكن إعتبار الاتصال الإداري بمثابة الدم المتدفق عبر شرايين المؤسسة وبدونه تتوقف الحركة الدائبة بها، ولا عجب أن يعتبر الاتصال قلب الإدارة النابض وأن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة عن مهاراته في الاتصال.

2-2- أشكال الاتصال الاداري: يتم الاتصال الإداري وفق شكلين هما:

2-2-1- الاتصال الرسمي: تتم من خلال السلطة الرسمية، حيث تأخذ الاتجاهات الرئيسية التالية:

➢ **الاتصالات النازلة (من الأعلى إلى الأسفل):** هو أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في المؤسسة، حيث يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتهدف هذه الاتصالات إلى تحقيق كثير من الغايات منها: [3]

- إعطاء توجيهات معينة بشان انجاز العمل.
- إعطاء معلومات بشان الأهداف والسياسات وأساليب تنفيذ الخطط والبرامج.
- اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام أكثر بنوعية المعلومات إلى جانب إعطاء مزيد من الاهتمام بالمستقبل وتعظيم دوره، إلى جانب اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق كفاءة الاتصال.

[1] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة ، مرجع سبق ذكره ص313.

[2] - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ص202.

[3] - عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي " **دور نظم الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة** " الملتقى الدولي، جامعة بوضياف المسيلة ، الجزائر، أفريل 2009 ص05.

➢ **الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):** يستعمل لإعطاء معلومات عن العمل المنجز والمشاكل والصعوبات التي تعترضه، إلى جانب تقديم الاقتراحات بشأن تحسين الأداء والاستفسارات حول الجوانب الغامضة في سياسة المؤسسة، ومن خلاله تتحقق مشاركة المرؤوسين في إدارة المؤسسة. [1]

من خلال ما تقدم تتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال، حيث يعمل على تعزيز مكانة الثقافة المؤسسية في تفكير وسلوك العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم خاصة وأنهم سيشعرون عند مشاركتهم في صناعة بعض القرارات أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

➢ **الإتصالات الأفقية:** هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين أفراد من مستويات إدارية مختلفة بحيث تكون العلاقات مختلفة عن شكل العلاقة بين رئيس ومرؤوس.

➢ **الإتصالات الشبكية (القطرية):** يشير هذا النوع إلى أن الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين ومن المرؤوسين للرؤساء، وكذلك ما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقهم. [2]

الإتصالات الشبكية إذن هي إتصالات تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل تسهيل أداء متطلبات العمل، فالمديرون وغير المديرون على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

2-2-2- الإتصالات غير الرسمية: تشير إلى مسارات الاتصالات التي لم تقرها ولم تحددها السياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي بالمؤسسة، ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في مختلف المستويات خارج نطاق علاقات الاتصال الرسمية، ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، حيث يلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت عند جمع المعلومات.

تشير الدراسات إلى أن الاتصالات غير الرسمية في مختلف المؤسسات (عمومية وخاصة) حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن كذلك القضاء عليها، والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها، غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الاتصالات وما يسمى بالإشاعات متى أحاط الغموض بموضوع معين يهم العاملون في المؤسسة. [3]

[1] - فؤاد الشيخ سالم و آخرون" **المفاهيم الإدارية الحديثة**" مركز مكتب الأردني الطبعة الخامسة، عمان الأردن، 1995، ص 229.

[2] - محمد قاسم قريوتي، مرجع سبق ذكره ص220.

[3] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة ، مرجع سبق ذكره ص334.

يعتقد كل من **كريتنار وكينيكي** أن الاتصالات غير الرسمية ضرورية ومهمة في المؤسسات ووجودها طبيعي وصحي، فهي تحقق كثير من المنافع الإدارية التي تعجز على تحقيقها الاتصالات الرسمية، ومن ثم يجب اللجوء إليها كمحسن للاتصال الإداري للاعتبارات التالية: [1]

- الاتصالات غير الرسمية أسرع في نقل المعلومات من الاتصالات الرسمية.
- يعتمد عليها الأفراد عندما يشعرون بعدم الأمان، أو عندما يواجهون تغيرات مفاجئة في المؤسسة.
- يلجأ إليها الأفراد بالمؤسسة للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.

يمكن أن توظف الاتصالات غير الرسمية بشكل إيجابي ومن ثم تلعب هذه الاتصالات دورا في بناء الثقة والتعاون بين مختلف الأطراف المؤثرة في حياة المؤسسة، فإذا كانت الإدارة بصدد إصدار تعليمات أو توجيهات فانه بإمكان الإدارة أن تتلمس ردود فعل الأفراد قبل إعتماد هذا النظام بشكل رسمي ونهائي، كما أنها تستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام المراد إصداره، كما أن الاتصال غير الرسمي يحقق منافع متعددة للأفراد خاصة أولائك الذين لا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين لهم عند اتصالهم بالإدارة العليا بوسائل رسمية، ومما سبق نستطيع القول بأن قدرا معينا من الاتصالات غير الرسمية يظل ضروريا بالمؤسسة حتى تتحقق لديها كفاءة الاتصال الإداري.

[2]- Rebert Kreitner et Angelo Kinicki, op.cit P455.

المبحث الثاني: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

يتطلب تطوير السلوك التنظيمي قيام إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام في إطار ما تضعه من إستراتيجيات هيكلية، تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية التي تقوم على مراجعة نظم التوجيه والتحفيز بالشكل الذي يساعد على ترقية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم، ويعزز من اتجاهاتهم وإدراكاتهم ودافعيتهم، ومن ثم يضمن دعمهم ومشاركتهم في تجسيد أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل الاتجاهات

يتطلب تحدي الوضع الراهن قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير التوافقية في وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لاستغلال مهاراتهم بالشكل الأمثل وتطوير إمكانيات التشارك مع الآخرين، وتحسين سيل الأفكار الإبداعية المتدفقة داخل المؤسسة بما يدعم النجاح التنظيمي.

في إطار الممارسة التنظيمية تظهر الاتجاهات في شكل أفكار مفعمة بالمشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، حيث يتطلب تغيير ماكان سلبيا منها ليصبح إيجابيا توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات وكذا على الظروف المحيطة بعمل المؤسسة، [1] والملاحظ في الحياة العملية أن الفرد يفسر التغيير التنظيمي طبقا لاتجاهاته والتي هي ليست وليدة الصدفة بل أنها نتيجة لتفاعل أمرين: أولهما التاريخ الشخصي للفرد بما يتضمنه من معارف وتجارب وأمال، وثانيهما بيئة العمل وما تتضمنه من شروط وقيود ومحفزات، وعلى هذا الأساس يتجه مشروع التغيير إلى تعزيز الاتجاهات الايجابية وتعديل الاتجاهات السلبية من خلال التأثير على القيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة، بما يسمح لها وللأفراد بالإندماج في مشاريع التغيير المرغوبة، ومن ثم الإرتقاء بثقافة المؤسسة وتعزيز تميز أفرادها.

1- الاعتبارات الواجب إحترامها أثناء ممارسة نشاط تعزيز إتجاهات العاملين: حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التعزيز المناسب للإتجاهات الإيجابية يجب أن تولي أهمية لعدد من الإعتبارات أهمها:

- رغم أن الاتجاهات تكتسب بفعل التعلم، إلا أنها لا تتغير بنفس السهولة التي تكتسب بها، فالاتجاه بعد نشأته يصبح جانبا مندمجا في شخصية الفرد، حيث يؤثر بشكل مباشر على أسلوب سلوكه ككل، وغالبا ما تنجح محاولات تغيير الاتجاهات السلبية في إحداث التعديل المرغوب في المعتقدات دون تعديل المشاعر، وبالتالي يعود الفرد بعد مرور وقت معين إلى ممارسة نفس الاتجاهات السابقة. [2]
- إن تعديل الإتجاهات السلبية وتدعيم الإتجاهات الإيجابية نحو العمل يتطلب ضرورة إمتلاك المؤسسة لأهداف واضحة في رؤيتها وأنشطتها، إذ يؤدي عدم إمتلاك ذلك إلى إفتقار المؤسسة لوجود فرص فعالة ومؤثرة في أداء الأفراد، وبالتالي ضياع جهودها المبذولة وتعارض أهدافها، فالشعور بعدم الوضوح يخلق مناخا من

[1] –عايدة سيد خطاب " **إستراتيجيات التغيير: مشكلات الجانب الانساني في ظروف الاندماج**" كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 506.

[2] – سمير السيد أبو سعيد" **أساسيات السلوك الانساني والتنظيمي**" دار الابداع للنشر والتوزيع، حماة، الجمهورية السورية، ، 2001، ص 139.

الضغوط الشديدة التي تسبب مشكلات عديدة، منها إنخفاض الرضا عن العمل الذي يترجم في إنخفاض الإنتماء التنظيمي، ومن ثم التأثير السلبي على دافعية العاملين وكفاءتهم. [1]

➢ تعتبر وحدة الهدف أساس لتعزيز الاتجاهات وعاملا رئيسا لتقليل من مقاومة التغيير، وبالتالي فإن دفع الأفراد نحو ضرورة الالتفاف حول الهدف المشترك بغية إيجاد قيم جديدة فاعلة تمكن الأفراد ومن ثم المؤسسة من تحقيق التغيير والتكيف الذي يعتبر أحد أهم متطلبات العمل الإداري الفعال. [2]

➢ نظرا لأهمية الإتجاهات وتأثيرها في تفاعل العاملين إيجابا أو سلبا نحو موضوع معين، فإنه يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تحرص كل الحرص على معرفة طبيعة إتجاهات العاملين نحو مختلف القضايا التنظيمية والإستراتيجية، بحيث إذا كانت إتجاهاتهم إيجابية فإن مسؤوليتها هنا هي العمل على تثمين هذه الاتجاهات وتعزيزها، أما إذا كانت سلبية فيتعين عليها القيام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها. [3]

لتفعيل الاتجاه نحو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات تطالب إدارة الموارد البشرية بوضع برامج متكاملة تسمح للعاملين بالتكيف مع ثقافة التجديد والتحسين، وتدفعهم نحو تبني قيما بناءة مثل الولاء والإنتماء والوفاء وحب العمل وإتقانه، والتعاون والإلتزام والإنضباط والموضوعية، وهي قيم شخصية يمكن أن تنمو معها قيم إدارية ومهنية جيدة وفعالة، حيث تساهم هذه القيم في تشكيل الإتجاهات، ومن ثم تعديل السلوكيات وتطويرها.

إن تعديل الاتجاهات يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على نشر القيم السليمة في مختلف مستويات التنظيم، ودفع العاملين إلى تبنيها والتمسك بمقتضياتها، ذلك أن تجسيد الإطار ألقيمي الملائم الذي يتكون من التعاون والمشاركة الطوعية والسعي الدائم لتحقيق التحسين المستمر والشعور بالإنتماء التنظيمي والإلتزام بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة سيساعد على توجيه التغيير الإستراتيجي وتنفيذه، وتخفيض حدة المقاومة وإتباع الإستراتيجيات والأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الغاية، [4] وفي هذا الإطار يتعين على الإدارة السعي المتواصل إلى تطوير قيم العمل الجماعي، وتعزيز روح الانجاز لدى العاملين مع ضرورة دعم ثقافة الالتزام لديهم تجاه التغيير، وتعظيم دورهم في إحداث التطوير الثقافي، نظرا لإرتباط الثقافة التنظيمية بالجوانب المعنوية والسلوكية والقيمية لجميع أعضاء المؤسسة وإعتبارهم أداة دعم لإحداث التغيير الفعال والتكيف الثقافي مع التغييرات التي تمر بها.

2- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل إتجاهات الأفراد (النماذج، الوسائل والطرق):

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من إحداث التعديل المرغوب في الاتجاهات، وبالتالي تحقيق

---

[1] – بركان دليلة " **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة للشركة الجزائرية للمياه ببسكرة** " مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ديسمبر 2011، ص 227.

[2]– Christine Tuner " **Structuring culture for change: strategy , participation &collective purpose in Japanese factory**" qualitative sociology, vol 22, No 3, 1999, p 203.

[3] – أحمد سيد مصطفى " **ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة** " دار النهضة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 133.

[4] – عبد اللطيف محمد خليفة " **إرتقاء القيم**" سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1992، ص 65.

التحول المناسب في سلوك العاملين تلجأ إلى الإعتماد على مجموعة من الوسائل والطرق الإدارية والفنية التي تنسجم مع وضع المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية.

2-1- نماذج تغيير الاتجاهات: إن عملية تغيير الاتجاهات تتوقف على عدة عوامل منها الرغبة من حاملي الاتجاهات في التغيير، وكذا الثقة في المصدر الذي دفع لتغيير الاتجاه، ومن أمثلة ذلك: عدم تجاوب العمال مع رؤسائهم المباشرين سيدفعهم مثلا للتهديد بالإضراب، كما أن ثقتهم بعدالة مدير المؤسسة ستدفعهم للعمل بجد، وستجعلهم يغيرون من اتجاهاتهم السلبية.

من الأبحاث التي أجريت في هذا الإطار، والتي عالجت نماذج تغيير الاتجاه نجد أربعة أنواع هي: [1]

- **نموذج العرض**: يقتضي هذا النموذج أن تفرض المشكلة على الشخص بطريقة يتبين فيها النتائج المرضية وغير المرضية الناتجة عن تغير الاتجاهات.
- **نموذج مصدر المعلومات**: يتوقف هذا النموذج على مدى التأثير والثقة الذي يتميز به مصدر المعلومات فمثلا: عندما يقوم بطل عالمي بالدعاية لسلعة فإن ذلك سيؤدي إلى إقبال الناس على شرائها.
- **نموذج الخوف من النتائج**: من خلال ربط الاتجاه أو السلوك غير المرغوب بنتائج سلبية لتغيير الاتجاه.
- **نموذج الاختلاف في المراكز**: المقصود به هو اختلاف المراكز بين المتحدث والمستمع.

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التي تسهم بشكل واضح في تحديد استجابات الأفراد للمثيرات الخارجية، حيث أنه في خضم التفاعلات الاجتماعية تتدفق على الفرد مدخلات متعددة تعكس الأوضاع والظروف السائدة بالمؤسسة وما يتوقع فيها من تغيير، من خلال نظامه الإدراكي يصل إلى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة ويعطيها معان محددة، وبالعكس تكون اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص التي تهدد إمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله، وكذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .

2-2- وسائل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز أوتعديل اتجاهات الأفراد: من بين الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التعزيز أو التعديل المرغوب لإتجاهات الأفراد نجد ما يلي:

- **الإرتقاء بالمستوى التعليمي والثقافي للأفراد بالمؤسسة**: ويتم ذلك من خلال تصميم برامج متنوعة للتدريب والتنمية الفكرية والسلوكية والنفسية، حيث ينتج عن ذلك تحول في تفكيرهم وفي طريقة إستعابيهم لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها المبرمجة، ومن ثم ضمان إحداث المراجعة المستمرة للميول والرغبات بالطريقة التي تنسجم مع توجهات المؤسسة المستقبلية. [2]

---

[1] - السلوك التنظيمي، www.tahasoft.com/books/328.docx تاريخ التصفح يوم 2012/11/13.

[2] – عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط " **السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات** " دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص 89.

يعمل التدريب على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة بما يساعد على تحسين مهاراته وتعديل إتجاهاته وتطوير أفكاره، فالتدريب أداة فعالة لتعديل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات حيث يعتمد النجاح في ذلك على مدى تمتع المدربين بالعديد من المهارات ومنها: [1]

- مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.
- مهارة الإتصال الإيجابي بجماعة المتدربين.
- مهارة التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.

➢ **تكثيف الاجتماعات بين العاملين بإختلاف مؤهلاتهم ومستوياتهم التنظيمية:** ويكون ذلك بتسهيل فرص النقاش المفتوح بين العاملين بغرض إحداث نوع من الإجماع حول أهداف ومتطلبات التغيير المستهدف، ومن ثم العمل على المعالجة الإستباقية لكل العوامل التي من شأنها أن تنتج إتجاهات سلبية نحو أهداف مشروع التغيير، أو نحو طرق وأساليب تحقيقه.

➢ **العمل على تغيير المعلومات والحقائق القديمة:** يكون ذلك مقدمة للتغيير المعلوماتي، حيث يتعين على الادارة استبعاد كل المعلومات القديمة وإستبدالها بالمعلومات الجديدة التي تتماشى والواقع الجديد للمؤسسة، بحيث تعزز لدى العاملين بها روح المبادرة والإبتكار و التجديد.

➢ **فتح مجال واسع لتشكيل التنظيمات غير الرسمية:** يسمح ذلك بتوفير الشروط الضرورية لمشروع ترقية العلاقات و الإتصالات الانسانية بعيدا عن القواعد الرسمية واللوائح التنظيمية، وذلك بهدف تدعيم الروح المعنوية وبالتالي توفير الجو المناسب للتعاون والتآزر بين مختلف الأفراد والمجموعات. [2]

2-3- الطرق المتاحة أمام ادارة الموارد البشرية لتغيير الاتجاهات: إعتبر **جيف جي** أن الإتجاهات الإيجابية للفرد هي التي تقرر نجاحه على المستويين المهني والشخصي، حيث إذا كانت إتجاهات الأفراد نحو العمل إيجابية فإن هذا سيدفعهم لمحاولة التغلب على كل المعوقات والإحباطات التي قد تواجههم وتحد من فرص نجاحهم في العمل، ومن ثم فإن مهمة الإدارة هنا تتمثل في وضع السياسات التي تدعم وتعزز هذه الإتجاهات، أما إذا كانت الإتجاهات سلبية فإنهم سيعطون لأنفسهم المجال لتبني أكبر قدر من الإحباط الذي من شأنه أن يجعلهم يسيرون نحو الفشل في أدائهم لهذا العمل، [3] وفي هذا الوضع تطالب إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الطرق المناسبة التي تسمح بتعديل هذه الاتجاهات أو تغييرها حتى تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنجح في تحقق التغيير المطلوب في الإتجاهات النفسية والإجتماعية للعاملين من خلال الإعتماد على مجموعة من الطرق ومن أهمها:

---

[1] – موسى اللوزي " **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة** " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003، ص 288.

[2] – عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط ، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[3] – Gif Gee "**The winuer Attitude**" associate edition, USA, 2006, p 112.

➢ **طريقة تغيير الإطار المرجعي:** إن إتجاه أي فرد نحو أي موضوع يتأثر وبلا شك بإطاره المرجعي الذي يتضمن المعايير والقيم والمدركات ويؤثر فيه، وهذا الإرتباط الوثيق يؤكد أن تغيير الإتجاه يمر عبر تغيير الإطار المرجعي، وتحقيقا لهذا المطلب تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر الثقافة التجديد والتطوير وتعزيز القيم والمدركات الداعمة لمشروع التغيير والتحسين المستمر. [1]

➢ **طريقة تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** تلعب الجماعة دورا محوريا في تشكيل إتجاهات أفرادها، فغالبا ما تكون معايير الجماعة هي المصدر الأساسي لقيم ومدركات الفرد، فإذا رغبت إدارة الموارد البشرية في تعديل إتجاهات الفرد فمن الطبيعي أن تقوم بتغيير إنتمائه من جماعة إلى أخرى، ومع مضي الوقت سيميل هذا الفرد إلى تعديل سلوكه وإتجاهاته للتماشى مع الجماعة الجديدة إذا حدث تغيير في موضوع الإتجاه وفي نمط إدراك الفرد لقيم الجماعة الجديدة.

➢ **طريقة تغيير الأوضاع المهنية للفرد:** يمر الفرد خلال مساره المهني بأوضاع متعددة ومختلفة، وكثيرا ما تتعدد اتجاهاته نتيجة اخلاف أوضاعه، بحيث يصبح أكثر تلائما وإتساقا مع الأوضاع الجديدة، وفي هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه العاملين الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو أعماهم الحالية إلى ممارسة أعمال جديدة تنسجم مع إحتياجاتهم ودوافعهم المهنية وتعزز لديهم روح المثابرة والتطوير.

➢ **طريقة التغيير القسري في السلوك:** تلجأ ادارة الموارد البشرية في بعض الحالات إلى إثارة إنتباه بعض العاملين الذين يعبرون عن إتجاهات غير متلائمة مع ثقافة المؤسسة، ودعوتهم إلى ضرورة التفاعل بأسلوب لائق وذلك من خلال إنتقاد تصرفاتهم وسياسات وأساليب عملهم التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الإنتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة، ومن ثم سيظطر هؤلاء العاملين إلى تغيير اتجاهاتهم حتى تنسجم سلوكياتهم مع الوضع الذي تريده المؤسسة. [2]

➢ **طريقة سحب القدم:** تتلخص هذه الطريقة في إقناع إدارة الموارد البشرية أصحاب بعض الإتجاهات غير المرغوبة أن يقدموا خدمة بسيطة تخالف مواقفهم واتجاهاتهم، وعندما يستجيب هؤلاء الأفراد لهذا الطلب فهم بذلك يتنازلون بقدر معين عن مواقفهم والتزاماتهم، وفي حقيقة الأمر فان مثل هذا التنازل البسيط من شأنه أن يؤدي إلى تحطيم دفاعات أصحاب الإتجاهات غير المرغوبة، ويصبح هؤلاء الأفراد بعد ذلك أكثر إستعدادا لتقديم تنازلات أخرى يقتربون فيها من إكتساب إتجاهات جديدة تناسب المؤسسة، حيث يكون استعدادهم للتجاوب كبيرا وسريعا كل ما شعر هؤلاء الأفراد بأن التنازلات المقدمة من طرفهم مبررة وتنتج على مستواهم وعلى مستوى المؤسسة الآثار الإيجابية. [3]

---

[1] – سيد احمد ابو العيص " **دراسات في السلوك التنظيمي، تعديل الاتجاهات وتعزيز القيم الايجابية، دراسة ميدانية لعمال المستشفيات السورية**" المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة حلب، العدد 08، سوريا، 2005، ص 33.

[2] – حامد محمد كامل " **ادارة السلوك التنظيمي**" الشركة المصرية العالمية للنشر لونجان، مصر ، 2009، ص 153.

[3] – سهام ابراهيم كامل محمد "**طرق وأساليب تعديل اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو مهنهن** " مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، مصر ،http://www gulf kids. Com ، تاريخ الاطلاع يوم 2011/10/22 .

➢ **طريقة لعب الأدوار**: من خلال هذه الطريقة تشجع إدارة الموارد البشرية الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم نحو موقف معين أن يلعبوا دورا مخالفا أصلا لإتجاهاتهم، كأن يطلب من بعض المدخنين في المحيط المهني العمل على لعب دور العاملين غير المدخنين، ومن ثم القيام بترويج رسائل إقناعية لزملائهم المدخنين تحثهم على ضرورة الإقلاع عن التدخين بإعتباره يشكل خطرا على صحة العاملين وعلى بيئة العمل.

تحاول إدارة الموارد البشرية التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مع الاتجاهات حيث تقدم إلى أفراد المؤسسة معلومات تثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية والميول السلوكية حتى تتولد فيهم اتجاهات محابية لأنواع السلوك المستهدف الذي تراه الإدارة محققا لأهدافها وأهداف العاملين حيث تقوم بما يلي :

- **إستثارة عنصر العقيدة**: وهو من أكثر عناصر الاتجاهات الذي يمكن للإدارة استثماره للتأثير على السلوك التنظيمي، حيث يتعامل مع جوانب يقدسها الأفراد وتمس نواحي ذات أهمية خاصة لديهم لاستثارة أنواع من السلوك التنظيمي الإيجابي يتمثل في زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة.
- **إستثمار الجانب العاطفي**: تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى استثارة عواطف أفراد المؤسسة كي يكتسبوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المؤسسة ومن أمثلة ذلك التركيز على:
  - استثمار حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في مؤسسة وطنية لها تاريخ مشهود.
  - استثارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المؤسسة.
  - استثارة عاطفة الخوف من فقد العمل.
- **تحريك الميل إلى السلوك**: حيث تقوم الادارة بإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف المسؤولية عن النتائج.

انطلاقا مما سبق نلاحظ بأن هناك إختلاف في طرق وأساليب المؤسسات التي يمكن الاعتماد عليها كمدخل لتعديل أو تغيير الاتجاهات الغير منسجمة مع توجهاتها الاستراتيجية، حيث تستهدف كل هذه الطرق دفع العاملين إلى السلوك المخالف لما إعتادوا عليه اثناء ممارستهم لمهامهم بالمؤسسة، وهذا يمثل جوهر التغيير التنظيمي، ومما نؤكد عليه في هذا الاطار أن المؤسسة بوسعها أن توظف أكثر من طريقة لتحقيق الهدف المنشود، ويكون ذلك ضروريا إذا تميزت الموارد البشرية بالتنوع الشديد في القيم والمعتقدات..الخ.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإدراك والتعلم

مما لا شك فيه أن للإدراك والتعلم تأثيرا واضحا على وصف وتشخيص السلوك التنظيمي، وبالتالي فإن من الصعوبة بمكان عدم وجود شخص أو جماعة ما لا تتأثر بهاذين المحددين التنظيميين، فمن خلالهما تتمكن المؤسسة من تشكيل السلوكيات المطلوبة لديها من خلال الممارسات الإستراتجية الموجهة نحو الأفراد.

1- دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدراك التنظيمي: إن قيام المؤسسة بأنشطة حرة تلقائية اختيارية لتقديم المساعدة والمساندة للعاملين تؤخذ كدليل على مساندة وتأييد المؤسسة واهتمامها بعمالها، وبالتالي فإن إبراز محددات الإدراك والآثار المترتبة عليه وأثره على الالتزام التنظيمي، ومن ثم دافعية

الأفراد للإنجاز يشكل مطلبا إستراتيجيا، حيث أنه من المتوقع أن يخلق إدراك الأفراد للدعم التنظيمي مناخا تنظيميا يتسم بزيادة رضا الأفراد ومشاركتهم وتنمية دافعيتهم نحو العمل و الإنجاز.

يشير إدراك الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المؤسسة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والإنتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمؤسسة، وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز. [1]

تفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المؤسسة والعاملين بها، فلابد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المؤسسة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء، فهي تشمل مثلا الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن المكافآت والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الإلتزام النفسي للعاملين تجاه مؤسساتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول. [2]

فإدراك الدعم التنظيمي إذن هو ما يكونه المرءوسين من بعض المعتقدات عن الدرجة التي يثمن بها التنظيم مجهوداتهم أو يهتم برفاهيتهم، ويعتبر إدراك الدعم التنظيمي مؤشرا على إلتزام المؤسسة تجاه مرءوسيها، كما أنه يعتبر في نفس الوقت محددا من محددات الإلتزام التنظيمي للمرءوسين تجاه مؤسساتهم، حيث يعتبر المرءوسين أن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلا على رعاية المؤسسة لهم، فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمؤسسة، ومن ثم فهم بحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة بإتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المؤسسة، ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية، والمشاركة في دعم مشاريع التغيير من خلال الإلتزام بأداء الواجبات المهنية، وتقديم الإقتراحات التي تعزز من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية المبرمجة.

1-1- مزايا تغيير الإدراك التنظيمي: يعد إدراك الدعم التنظيمي من المحددات الجوهرية لتحقيق الإلتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، حيث يترتب على إدراك الدعم التنظيمي فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمؤسسات ومن بينها ما يلي:

- يساهم الإدراك التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فادراك العاملين بأن المؤسسة تساندهم يعمل على زيادة إهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

---

[1]- George, Jennifer M "**Organizational Behavior"**. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company, 1999, p 320.

[2] - أحمد السيد كردي " **دور الدعم القيادى والتنظيمى فى تمكين العاملين** " http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/ تاريخ الاطلاع يوم 2013/05/13 .

➢ العمل على تحسين صورة المؤسسة والدفاع عنها، حيث يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار. [1]

➢ ينمى الإدراك التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء، وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمؤسسة بصفة عامة.

➢ تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إرتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب. [2]

➢ زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فقد أثبتت دراسات أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الإلتزام التنظيمي الوجداني لديهم.

➢ إهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمؤسسات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر إلتزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى. [3]

➢ تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكارى والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة مؤسساتهم، حيث إتضح أن الأفراد ذوى المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه. [4]

1-2- العوامل التنظيمية المؤثرة على الإدراك التنظيمي: يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية و التنظيمية و البيئية، كما أنه يؤثر على العديد منها، ومن أهم هذه المتغيرات نجد:

1-2-1- العدالة التنظيمية: تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المؤسسة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين: أحدهما **عدالة التوزيع** وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهي تعكس إحساس الفرد بأن ما يحصل عليه من مكافأة يساوي مقدار الجهد الذي يبذله لصالح المؤسسة التي يعمل بها، والأخرى **عدالة الإجراءات** وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد

---

[1] - محمد عبد التواب البكري شاهين " **الدعم التنظيمي و علاقته بكل من: عدالة التوزيع و المشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية** " مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ،2002، القاهرة، مصر، ص42 .

[2]- Eisenberger, R., Fasolo & Dawis Lamastro, V "**Effects of perceived organizational support on employee akikigence, innovation and commitment**", journal of Applied Psychology, No. 53, 1990, p59.

[3] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية** " ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني، 2003 ، ص 6.

[4]-Rhoades, L, Eisenberger, & Armeli, S "**Affective commitment to the organization: the contribution of perceives organizational support**." Journal of Applied psychology, Vol. 86, No 5, 2001, p 836.

تلك المخرجات، ويضيف البعض نوعا ثالثا يسمى **عدالة التعاملات** والتي توضح مستوى ثبات ونمطية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. [1]

لقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي، حيث يتفق الباحثين على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، فهي تركز على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك تتوقع الإدارة أن يساهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمة إيجابيا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المؤسسة. [2]

1-2-2- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: يشير دعم وتأكيد الذات إلى إعتقاد العاملين بالمؤسسة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق إحتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المؤسسة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المؤسسة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأنه ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المؤسسة. [3]

أكدت الدراسات التي قام بها **بيارس وآخرون** سنة 1993على وجود علاقة وثيقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي، وكذلك هناك علاقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر، كما أكدت على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتأكيد الذات لدى العاملين، حيث إستخلص أن الأفراد يحققون ذاتهم وإحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بأدوار متنوعة في هذا التنظيم. [4]

1-2-3- الإلتزام التنظيمي: يؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الإلتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، كما أثبتت الدراسة أن الإلتزام يعد متغيرا وسيطا بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوع التنظيمي والأداء داخل الدور، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي و الالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

---

[1] – مرفت ابراهيم راشد قاسم " **أثرتمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية** " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 95.

[2]- Miles, A.J "**The cumulative Effects of justice perceptions**" The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 2 No. 1, 2000, p. 12.

[3] – محمد بكري عبد العليم " **دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية** "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2000 ، ص 573 .

[4] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

تسعى استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى التأثير في إدراك الأفراد لمفهوم الإلتزام التنظيمي، وبالتالي توجيه سلوكهم الإنساني بصورة إختيارية، وذلك من خلال تشجيعهم على الإلتزام بالأبعاد التنظيمية التالية: [1]

➢ **التفاني في الأداء:** ويعبر عن درجة إنخراط أفراد المؤسسة في تقديمهم للجهد والسلوك والرأي السديد بما يتوافق و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها.

➢ **الاتزان النفسي:** يمثل درجة تماسك عضو المؤسسة في أفكاره ومشاعره وقناعاته وقدرته الراجحة على التخلص من المعيقات والإنحرافات التي يواجهها أثناء عمله في المؤسسة، إضافة إلى أنه يوضح مدى إستحسان زملائه لما يصدر عنه من أحكام وأفكار وتفسيرات.

➢ **إدراك المسؤولية:** يمثل درجة حرص عضو المؤسسة على إتمام واجباته الملقاة على عاتقه، وتجاوزها من خلال حرصه المضاعف نحوها، والإطمئنان على حسن أثارها و نتائجها المفيدة للمؤسسة.

➢ **العلاقات المتفتحة:** تمثل درجة إستيعاب عضو المؤسسة لمختلف الأراء والتوجهات المتداخلة عبر العلاقات التنظيمية للمؤسسة، والتكيف معها دون أن تؤثر في عطائه ومستوى أدائه الحالي أو المحتمل.

➢ **السلوك الخلاق:** يعبر عن درجة الفعل الحسن والمبادرة الإبداعية في تصريف الشؤون الفنية والإدارية والتنظيمية القائمة بالمؤسسة بما يعزز من أهمية و قيمة المؤسسة لدى الفرد و الجماعة.

2- مساهمات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير سياسة التعلم التنظيمي: تحقيقا لمتطلبات إستراتيجية التغيير التنظيمي تولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أهمية كبيرة لتجسيد عمليات التعلم، حيث ينظر إليها على أنها عمليات مستمرة، متطورة وجوهرية في السلوكيات تكون مفيدة في المستقبل، حيث تتحول عمليات التعلم من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي، ومن ثم إلى الشكل التنظيمي، وعليه تصبح أهم أهداف إستراتيجية الموارد البشرية في إطار دعم مشروع التغيير تتمثل في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفء وفعال، يحقق الإستجابة الجيدة لمتطلبات البيئة. [2]

تطالب إدارة الموارد البشرية بالسعي المتواصل لجعل التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة، وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة و تفعيلها داخل المؤسسة إلى جانب العمل الجاد على تنمية البصيرة بالأفعال الماضية ومعرفة مدى تأثيرها في الأنشطة المستقبلية، ومن ثم التفكير المستمر في النظم والهياكل والخبرات والمعارف والأفكار والسلوكيات اللازمة لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب وفق أسلوب ملائم.

---

[1] – فهمي خليفة صالح الفهداوي " **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي– دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في ميدان الكرك** " مجلة الدراسات العلوم الادارية، المجلد 32 ، العدد 2، 2005، ص 394.

[2]– هشام عبد الرحمن غنوم " **دور و أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد عملية التغيير، دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات**" رسالة دكتوراة في ادارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر 2009، ص222 .

2-1- دور إدارة الموارد البشرية في تجسيد بيئة التعلم التنظيمي: تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على وضع خطة محددة لتعزيز عملية التعلم التنظيمي، من خلال مساندة مشاريع الإبتكار وتطوير أنشطة التدريب والتنمية، حيث تصبح هذه المهمة إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية، وحتى يتحقق النجاح في هذه العملية تعمل الإدارة على تجسيد مختلف الآليات المساعدة على التعلم ومنها نذكر: [1]

- **التوسع في إعتماد سياسة العمل من خلال الفريق:** إن العمل من خلال الفريق سيشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم، وسيسمح بتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات، والإستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق وإكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- **اعتماد هيكل تنظيمي مرن:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي، حيث يعطي مثل هذا الهيكل الحرية للعاملين في ممارسة التجارب وتحقيق الإبتكارات نظرا لإنتشار روح التنافس بين الأفراد وفرق العمل، مع الرغبة في إثبات الذات والمشاركة في صناعة القرارات.
- **تدعيم المعرفة ونشرها داخل التنظيم:** يتضمن هذا البعد العمل على إكتساب الخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، إلى جانب التبادل بين أعضاء التنظيم للمعرفة المتعلقة بالتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي، والتي يمكن الإستفادة منها في الحاضر أو المستقبل، وفي هذا الإطار تطالب الإدارة بتيسير وتوسيع دوائر وحلقات الإتصال في المؤسسة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين رؤية مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.
- **خلق البيئة المساندة للتعلم:** يتضمن هذا البعد مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل الممارسات المستخدمة فيه والتي لها علاقة بمشروع التعلم التنظيمي، ومن ثم تشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة لممارسة العمل وإدخال تحسينات في أساليبه وتقديم المكفآت والحوافز المناسبة لكل المبدعين والمساهمين في تدعيم مسار المؤسسة في ميدان التعلم .

إضافة إلى الآليات المذكورة يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز كذلك عمليات التعلم التنظيمي من خلال: [2]

- **تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه:** وذلك من خلال إنشاء حلقات وورش للتفكير الجماعي ومن بينها جلسات **العصف الذهني** والتي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

---

[1] – أمال ياسين المجالي " **مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية لأداء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة** " مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد1، 2009، ص 53.

[2] – علي السلمي " **إدارة التميز و تقنيات الادارة في عصر المعرفة** " مكتبة الادارة الجديدة ، مصر، 2002، ص 213.

➢ **إتباع منهجية شفافية الإدارة وانفتاحها**: وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته عن ظروف المؤسسة، أهدافها ونظمها، ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة اعتبارها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين.

➢ **تعزيز فرص وإمكانيات إستخدام التفكير المنظومي**: وذلك من خلال تشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته في إطار فكرة النظام، والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات وتأثيرات متبادلة.

➢ **خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم**: ثقافة تنظيمية يسودها الإقتناع بأهمية التساؤل، وطرح الأفكار وعدم الإنطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية وتأكيد الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة.

حتى تتمكن المؤسسة من كسب التبصر والفهم العميق من خلال الملاحظة والتجربة والخبرة، يتعين عليها القيام بتحليل وفحص كل تجارب النجاح التي حققتها، وفي هذا الإطار تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تجسيد كل من أسلوب **التعلم التكيفي** وأسلوب **التعلم التوالدي**، حيث يعتبر التعلم التكيفي حلقة التعلم الأولي فهو يمثل الخطوة الأولى في تفاعل المؤسسة مع البيئة، إلا أن المؤسسات بحاجة إلى التركيز على التعلم التوالدي والذي يقوم على التجريب المستمر والتغذية العكسية والفحص المتواصل لكل طريقة تتبعها المؤسسة في تحديد المشكلات وفي حلها. [1]

يتعلق التعلم التوالدي بالإبتكار ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة والإتقان الشخصي والتوتر الخلاق، في حين يركز التعلم التكيفي على حل المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة، وحتى تحافظ المؤسسة على مسايرتها للإحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال، فهى فى حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها و مداخلها حتى تحقق الفعالية المستدامة.

2-2- ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات التعلم التنظيمي: إتسمت الإدارة التقليدية بوجود مديرين يتجنبون التغيير الشامل ويفضلون عنه إحداث التغييرات الجزئية، حيث تميزت سياسات إدارة الموارد البشرية بالإستقرار وغياب قيم وثقافة الإنجاز وسيطرة ثقافة الأدوار، والتي تتسم بالجمود وغياب المرونة وتدني مستوى مهارة العنصر البشري، [2] لكن مع إنتشار مفهوم المؤسسة المتعلمة إتجهت إدارة الموارد البشرية نحو العمل على تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وذلك من خلال توفير أطر جديدة أمام أعضاء المؤسسة لتعلم كيفية تغيير الأنشطة التي يمارسونها، وتعلم كيفية حصر المعوقات المحيطة بوظائفهم والتنبؤ

[1] – سيد الهواري " **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، روشتات ادارية جديدة لعلم متغير متنافس**" مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص 51.

[2]– محمد مقصى الكساسية، عبير حمود الفاخوري، كفاية محمد طه عبد الله " **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** " المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، العدد 42، عمان ، الأردن، 2009، ص 27 .

بالمشكلات التي تميزها، ومن ثم إتخاذ القرارات الكفيلة بحلها، وكل ذلك ضمن سياسة حقيقية للتعلم تهدف إلى إمتلاك العاملين لقدرات فعالة تضمن تحقيق عمليات تغيير مستمرة. [1]

تعزيزا لمشروع التعلم التنظيمي، تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم عمليات التغيير عن طريق الأفراد، وذلك من خلال معرفة المهارات والخبرات الضرورية التي ينبغي أن يمتلكها العاملون حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم ضمن عملية تنفيذ الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق يتعين على الإدارة أن تحدد الوظائف المحورية من منظور التغيير، وأولوياتها ومواصفات شاغلها، إلى جانب معرفة متطلبات التطوير وما ينبغي على الفرد تعلمه وفعله لمساعدة جهود التغيير، من خلال وضع خطط التنمية التي تسمح بتطوير القدرات والمواهب والمهارات التراكمية، وبالتالي رسم خارطة طريق لتنفيذ مشروع التعلم التنظيمي، وتحديد الأعمال التنسيقية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بهذا المشروع، وذلك بتحديد من هم الأفراد الذين يتعين على المؤسسة إستقطابهم، ومن هم الذين يتطلبون تدريبا، ومن هم الذين يتطلبون تحفيزا، ومن هم الذين يتطلبون إعادة توجيه .. الخ.

2-2-1-إستراتيجية الجذب والاستقطاب: في إطار مشروع التعلم ينظر إلى إستراتيجية الجذب والإستقطاب بوصفها متطلب أساس للنجاح في الإقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة، حيث يجب أن يمتد الطلب على العاملين أصحاب المهارة العالية إلى ما وراء حدود عملية الإختيار المعتادة في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا، فالفلسفة الجديدة لإستقطاب الموارد البشرية يمكن وصفها بكونها قرارات استثمار مهمة جدا بالنسبة للإدارة، وهي ربما تكون أهم قراراتها الإستراتيجية، إذ أن مفهوم الإستثمار في الموارد البشرية في مؤسسة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الإستثمار في المكننة الجديدة بالمؤسسات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس. [2]

حدد **سيفيبي**(Sveiby) دور إدارة الموارد البشرية في أن تجعل المؤسسة جذابة قدر الإمكان للأشخاص الذين تحتاجهم، فهناك محكات رئيسية تستند إليها إستراتيجية الجذب والإستقطاب تتمثل في معرفة قدرات ومؤهلات المرشحين، وقابلياتهم على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة العاملين الآخرين في المؤسسة، مع ملاحظة أن الأمر ليس متوقف عند حدود جذب الأفراد فحسب، بل يتعداه إلى مدى قدرة المؤسسة على المحافظة عليهم، حيث أن المحافظة ستعطي أكلها من خلال تشاركية أعمال صناع المعرفة، وحسب **سيفيبي** فإنه لا يمكن المساواة بين الإستثمارات في المكننة الحديثة و المتطورة، والإستثمار في جذب الموارد البشرية ذات المهارات العالية، فالأول هو إستثمار تتناقص قيمته بمرور الزمن بفعل الإندثار، في الوقت الذي تنمو فيه الموجودات البشرية الفكرية عند إستعمالها والإستفادة منها. [3]

---

[1]- Elizabeth McMillan "**complexity, Organization and change**" furst pub, London, Rutledge Taylor and Francis group, 2000, P 74.

[2]– سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره، ص 131.

[1]– مؤيد الساعدي " **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية** " الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 267.

إن هذا الوصف لدور الموجود المعرفي في إطار المفهوم الجديد لإستراتيجية الإستقطاب يجعل الإدارة أمام حالة ضرورة إشاعة الأمان الوظيفي، إذ أن خوف العاملين من تعرضهم لعملية الطرد قد يكون سببا في عدم المشاركة في المعرفة أو التصريح بها، وهذا يعني أهمية العمل على تجنيب المؤسسة كل العوائق التي تمنع من المشاركة في المعرفة.

2-2-2- إستراتيجية التدريب: رغم أن آثار التعلم لا تظهر مباشرة على العمل الحالي للفرد، لكنها تؤدي في غالب الأحيان إلى تحسين ثقة الفرد بنفسه وتطوير أفكاره ورفع روحه المعنوية، [1] ويعود ذلك للتحول الحاصل في مفهوم التدريب في إطار مؤسسات التعلم، حيث لم يعد التدريب لصناع المعرفة تدريبا مؤقتا بقدر ما يعد تعلم مستمرا، وهذا لا يعني أن التدريب بوصفه ممارسة ونشاط ينبغي أن يلغى دوره في مؤسسات التعلم بقدر ما تستدعي الحاجة إلى فهم عملية التدريب فهما مغايرا، ففي المؤسسات التقليدية ينحو التدريب منحى فيزيائي، إذ أنه يطور بعض المهارات التي يعتمد عليها العمل، فيكتسب الفرد مهارة المطابقة والسرعة والدقة، وهي مهارات يؤدي منحنى التعلم دورا كبيرا في تجسيدها بشكل جيد لا يحتاج فيها المدرب إلى الطاقة العقلية بقدر ما يحتاج فيها إلى الطاقة العضلية، إلا أنه في مؤسسات التعلم تستدعي الحاجة لتدريب صانع المعرفة على مهارات التفكير الاستراتيجي. [2]

تمكن هذه المهارات صانع المعرفة من أن تكون لديه رؤية لما ستكون عليه المؤسسة، حيث تلقي هذه الرؤية الضوء على العمل الذي يفترض أن يؤديه صانع المعرفة أو تزوده بالأفكار الضرورية حول كيفية إنجاز مهارة التفكير الإستراتيجي و الحاجة للتعلم المستمر بما يتناسب مع ديناميكية البيئة، وفي هذا الصدد أشار **ماك قريقور وآخرون** (Mc Gregor & al) إلى أن عمال الإقتصاد الجديد هم أكثر ميلا إلى الإهتمام بالتطوير الذاتي لإحراز المعرفة القابلة للنقل من خلال التعلم أكثر من إهتمامهم بالتدريب، حيث أن هذا النوع من التعلم يساهم في إكساب صانع المعرفة الولاء الراسخ والقناعة في وظيفته والقدرة على التحرك في جميع الإتجاهات، فالتعلم المستمر هو التسمية الأكثر ملائمة لصانع المعرفة في إطار الفهم الإستراتيجي للتدريب، إذ أن عمل مؤسسة التعلم هو عمل إبتكاري لا يتوقف عند حدود المهارات التي يكتسبها الفرد جراء البرنامج التدريبي، لذا فإن إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة المتعلمة ملزمة بشكل كبير بتقديم الإسناد والدعم المالي والمعنوي لصناع المعرفة للإستمرار في مسيرة التعلم، مما يقود إلى تقديم منتج أو خدمة ذات نوعية أفضل. [3]

يرتبط مدخل التدريب والتطوير في إطار مؤسسات التعلم بمدى إمتلاك الإدارة للمعرفة العلمية والإستراتيجية الضرورية لقيادة عمليات التغيير التنظيمي، وتوجيهها بما يسمح بتعزيز الإستراتيجيات التنظيمية

---

[2]– روبرت ماتيز وجون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص 422.

[3]- Awad E & Ghaziri H "**Knowledge Management**" Person Education International, Prentice-hall, New York, 2004, P 416.

[4]– مؤيد الساعدي ، مرجع سبق ذكره، ص 272.

وعمليات تحسين الفعالية التنظيمية، حيث يركز هذا المفهوم على ضرورة دعم إستراتيجية الموارد البشرية لنشاطين رئيسيين هما:

- جعل مشاركة كل الأفراد في عمليات التغيير بمثابة السمة الرئيسية لمشروع التغيير التنظيمي المحدد بمبادرات التطوير المستمرة.
- دعم عمليات التعلم ومساندتها داخل المؤسسة، بحيث تكون هذه العمليات موجهة بالخبرة ومتاحة لجميع أعضاءها، وهذا يعني النظر إلى عملية التعلم بمثابة المحرك الأساس لعملية التحول بالمؤسسة.

يتطلب الفهم الجديد لإستراتيجية التدريب في مؤسسة التعلم من إدارة الموارد البشرية أن تجعل التعلم منصبا على العمل وأن يكون العمل منصبا حول التعلم، وهذا يتطلب أن يتعلم الوافدون الجدد الى المؤسسة مواضيع حول ثقافتها ورؤيتها، بحيث يهدف التدريب إلى وضع إرتباط عاطفي بين العاملين الجدد وثقافة المؤسسة،كما يهدف إلى مساعدتهم على فهم العوامل الأساسية للنجاح في أعمالهم.

2-2-3- إستراتيجية تقييم الأداء: إن الواقع الحالي لإستراتيجية تقييم الأداء على مستوى مؤسسات المعرفة يبدوا مختلفا تماما عما كان عليه في إطار المداخل التقليدية، فهو واقع توفر فيه إدارة الموارد البشرية تقييمات ليست لفظية أو خطية،كما أنه ليس واقعا يعكس تأثيرات تاريخية، ذلك أن معايير الأداء التاريخي قد تصلح لما يمكن عده وحسابه، وهي موجودات كمية مرئية شاع إعتمادها في إطار الإقتصاد الصناعي، لذلك ظهرت إتجاهات جديدة حاولت الدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية، ولعل مبرر هذا الدمج ناجم عن أن قياس إنتاجية صانع المعرفة يشير إلى قياس رأس المال الفكري الذي يغطي محتويات غير مالية مثل رأس المال البشري ورضا الزبون والإبداع، ولذلك فان قياس قيمة رأس المال الفكري بهذه الكيفية هو أكثر شمولية للمؤسسات التي تريد أن تكون دقيقة الإطلاع على قيمة أدائها، ولا سيما تلك المؤسسات التي تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة منتجاتها وكذلك ثروتها. [1]

يتطلب النجاح في عملية تغيير السلوك قيام إدارة الموارد البشرية بتوجيه العاملين وحثهم على إجراء التغييرات المطلوبة وتجسيدها بنجاح، وإستخدام برامج مشجعة ومثيرة للإبتكار والتفكير الإبداعي، ومن ثم تعزيز عمليات التعلم، وفي إطار هذا الجهد يمكن لإدارة الموارد البشرية إعتماد المنهجية التالية : [2]

- إيجاد هيكل معرفي دقيق ذي معلومات متزامنة يتيح المجال لتوجيه القرارات والتركيز على تحقيق نتائج حقيقية، تتولد عن مساهمة أفراد مناسبين وفي الوقت الصحيح، كما يعمل هذا الهيكل على إيجاد وعي وإدراك وتوافق وتواصل مستمر، وخطط مرنة بشكل كاف للإستجابة للبيئة الديناميكية المتغيرة.
- تقييم الصعوبات المرتبطة بالتغييرات القائمة وإتاحة الموارد اللازمة لدعم أعمال الأفراد والمجموعات، وبالتالي وضع أغراض واقعية وإيجاد جدولة ملائمة لإنجاز أهداف التغيير المبرمجة.

[1] – مؤيد الساعدي ، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[2]- John Hayes "**The Theory and Practice of Change Management**" Leader Ship and Organizational Journal, vol 24, 2003, P 54.

➢ معرفة قدرات الأفراد على تنفيذ عمليات التغيير المطلوبة وتفاعلاتهم في هذه العمليات وردود أفعالهم تجاهها.

➢ تنقية الأفكار والمفاهيم المشتركة والتبادلية التي تعزز أداء الأفراد وفرق العمل، أثناء ممارستهم لعمليات التعلم وتبادل المعرفة.

➢ صنع قرارات واقعية ومنطقية بإستخدام مقاييس موجهة تسمح بفهم الحقائق بالشكل الذي يقود إلى تنفيذ قرارات تركز على التعلم وتضمن تصحيح عمليات التغيير الخاطئة.

➢ التزود بتغذية راجعة مستمرة لتوجيه القوة الدافعة بما يزيد من الثقة في إمكانية التعلم.

يمثل التغيير من خلال التعلم تحركا ديناميكيا يتطلب اتباع أساليب جديدة وتطبيق طرق مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين طياته أمالا وأحلاما للبعض، ومخاوف وألاما للبعض الآخر، حيث يتأثر شعور الفرد بالأمل أو بالألم وفق الإستعداد الفني والإنساني الذي يتميز به، وتعزيزا للممارسات الإدارية الهادفة لتهيئة المناخ المناسب لعملية التعلم يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتفاعل مع مختلف المباديء التي يتطلبها نشاط التعلم ومنها: [1]

- ضرورة مراعاة استعدادات الموارد البشرية، حيث تظهر قدراتهم على التعلم متفاوتة في غالب الأحيان، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول والقدرات العقلية والاتجاهات والقيم والعادات.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة ما بين المعلم والمتعلم، فلا يحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي، لذلك يتعين على الإدارة وضع التنظيم المناسب الذي يوفر الجو المساعد على التلقي.
- يعتبر المعلم (المدرب) أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين، وعليه يتعين على إدارة الموارد البشرية إختيار المدربين الأكفاء وتعزيز دورهم ضمن عملية التعلم من خلال نظام متكامل للتحفيز، يأخذ بعين الإعتبار إحتياجات المدربين ودوافعهم.
- تعزيز عملية التعلم من خلال التطبيق لما تم تعلمه، بالإضافة إلى المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد، حيث يجب أن لا يقتصر التعلم على المعرفة الفنية، بل يتجاوز إلى المهارات الإجتماعية المختلفة.
- يتعين كذلك على الإدارة أن تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من إجل إنجاح عملية التعلم.
- يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد العاملين وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من أجل إنجاح العملية.

يوجد عدد من الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في دعم منظومة التعلم من خلال مجموعة من السياسات ومنها تقويم الأداء ونظم المكافآت التي تقوي الأداء طويل المدى، وتكون تنمية المهارات والمعرفة الجديدة والمشاركة فيها مهمة بصفة خاصة، إضافة إلى هذا يمكن أن تتغير وظيفة إدارة الموارد البشرية

[1]- Bernard Burnes "**Developing change and leader ship capabilities**" strategic direction, vol 20, 2004, P 25.

تغييرا ثوريا للمحافظة على التركيز على التعلم المستمر، حيث يجب أن يصبح مهنيو إدارة الموارد البشرية مسهلين للتعلم، ويجب أن يكون دورهم مساعدة الفرق وتقديم النصح والاستشارة لهم عن أفضل الطرق للتعلم.

2-3- إدارة المعرفة وأثرها في دعم دورة التعلم التنظيمي: يعتمد نجاح المؤسسات بدرجة متزايدة على إستغلالها الكفء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها، ولأن المعرفة باقية على مر الزمان تثري منتجها وناقلها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة من جهة، ولأن إحتكارها أو تحديدها بفترة معينه يعد مستحيلا في ظل التطور العلمي والتقني في عالم الإتصالات، لذلك إنصب الإهتمام على الأفراد وقدراتهم لاعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، والذي يتميز بأن مورده الرئيسي هو العلوم والمعارف وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج.

2-3-1- أهمية إدارة المعرفة: تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية وزيادة معدلات الابتكار والتجديد وهجرة العقول والضغوط التنافسية، وزيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- **تحقيق نتائج إيجابيه في السياق التنظيمي:** إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع وتيرة نموها، كما وتجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة.
- **تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمختلف الأنشطة والمستويات:** وذلك من خلال عمليات تخزين واكتساب واستخدام المعرفة. [1]
- **تساهم في حماية حصة المؤسسة السوقية:** من خلالها تضمن المؤسسة فرص تبؤ المكانة المرموقة في مقدمة المنافسين، حيث تساهم إدارة المعرفة في تطوير المؤسسة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
- **التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية:** حيث تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية مؤسسة.
- **تشجيع الابتكار:** يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. [2]
- **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم:** لان تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال تناقل المعرفة داخل المؤسسة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها عموم المعرفة التنظيمية و بالتالي رأسمالها الفكري. [3]

---

[1]- حسين عجلان حسن "**استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الإعمال**" أثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008،ص 16.

[2]- هادية فخر الدين خالد " **إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر**" ،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 ،ص 211.

[1]- هدى حمودة " **نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت** " مجلة شئون الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط، العدد 15، 2005، ص .136

2-3-2- خطوات تشكيل وإدارة المعرفة: يتفق الباحثون على أن ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة بالمؤسسة يتطلب الالتزام بمنهج إداري متكامل يكون لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والمحوري حيث تتولى هذه الإدارة متابعة مختلف الخطوات التالية: (□)

➢ **المسح العام للمعرفة الموجودة:** تتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المؤسسة و خارجها، و تستطيع إدارة الموارد البشرية هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة إلى جانب تقييم أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

➢ **وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:** تتولى إدارة الموارد البشرية هنا تخطيط و تصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث تركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية،(2) وعليه يجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تشرح رؤيتها للعاملين، بحيث يتعين على الإدارة الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، أن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية، وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات جديدة.

➢ **تنظيم إدارة المعرفة:** تقوم إدارة الموارد البشرية في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تقوم بتبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمؤسسة، وكذلك تؤدي دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة، حيث تستطيع المؤسسات التي تغلب على مشاكلها في نقل وتطوير المعرفة من خلال فرق العمل، والتي يتم في إطارها التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال أساليب مختلفة لتنمية مستوى التفكير لدى الأفراد، ومن هذه الأساليب نجد العصف الذهني في فريق العمل. (3)

➢ **تنفيذ إدارة المعرفة:** ويكون ذلك عن طريق إستيفاء المدخلات المطلوبة و إزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم، ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها، حيث تستطيع الإدارة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل.(4)

---

[2]- Tom Knight & Trover Howes "Knowledge Management: A bluepri**nt for Delivery** ", Oxford: Butterworth Hinemonn, 1999, p.101.

[3]- Peter Senge "**The Fifth Discipline**: **The Art and Practice of The Learning Organization**", New York : Doubleday Currency, 1990,p.26.

[4]- Michael Marquardt "**Building the Learning Organization"**, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193.

[1]- Jay Liebowitz "**Building Organizational Intelligence"**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم الإدارة بتمكين العاملين وتفويضهم وفير الأمان الوظيفي لهم و تغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسئولون عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، و العقلية المتفتحة والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات، وتتولى إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتحديد وتوثيق تجارب المؤسسة، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المؤسسة.

➢ **تقييم إدارة المعرفة:** يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينه بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة، وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال إستقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع الاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم للتحسين وبحث الشكاوى إن وجدت، حيث يمكن للإدارة هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف مسؤول إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية [1].

إن تغيير نظرة العالم المعاصر للإنسان وللمعارف البشرية و آليات إيجادها وتطويرها وتناقلها والأدوات المستخدمة في تحريك الفكر الإنساني لإبداعها (تدريب، اجتماعات. الخ) دفعت بالمؤسسات ليس فقط للاهتمام بالمعرفة وإنما اللجوء إلى تخصيص إدارات متخصصة بها تبتعد بأهدافها إلى أبعد من المنظور الاعتيادي.

2-3-3- مجال تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: يستخدم مصطلح المعرفة من منظورات ثلاثة، فقد يقصد به أن يكون الشخص على بينة بالحقائق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشئ ما، ويركز هذا المنظور على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المؤسسة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المؤسسة، أما المنظور الثاني فهو يشير إلى القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والأساليب و المبادئ العملية التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما، أي أن يعرف كيف بالتزامن مع القيام بالعمل، في حين أن المنظور الثالث ينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي ما نطلق عليه جسر المعرفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات، وهذا المنظور ينظر إلى المعرفة باعتبارها شئ يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات، [2] حيث يمكن إبراز أثر إدارة المعرفة على مستوى منظومة تعلم العاملين من خلال الأبعاد التالية: [3]

---

[2]- Gordon & Miclakovich "**Public Administration in America**" New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

[2]- Maria Martensson **"Acvitical review of knowledge management as a management tool "**, The Gauvwal of knowledge knowledge Management، vol 41 1999

[2]– **إدارة المعرفة** ، http://ar.wikipedia.org/wiki ، تاريخ التصفح يوم 28 مارس 2012.

- **أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:** تسمح إدارة المعرفة بمساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
- **أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين:** إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا، وهذا يساعد العاملين أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.
- **تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين:** تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات، وعليه تم إعطاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية و التعلم التنظيمي وغيرها.

ان تجارب المؤسسات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يجدي نفعا فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المؤسسة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية و البشرية، حيث تعاظم دور هذا الأخير في عصر المعرفة مما استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر الحاسم في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفعل منطقي استجابة لمتطلبات عصر الحداثة.

المطلب الثالث: الممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية

تعتبر الدافعية المؤثر الداخلي على تصرفات الفرد، فهي تمثل القوة التي تحرك سلوكه و تثيره لأداء العمل، حيث يعتمد الأداء على قوة ودرجة هذا المثير، فالعامل المثابر هو الذي تتوفر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء الذين يقلون عنه أداء ومهارة، وهذا يعني أن الدافعية تتحكم بدرجة كبيرة في مدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه، والتي تختلف درجة استثمارها ما بين فرد وآخر. [1]

لتحقيق مستوى عال من الأداء ينبغي أن يكون لدى الفرد الرغبة والاستعداد للعمل (الدافعية) وأن يمتلك المعارف والمهارات (القدرات) التي تمكنه من انجاز العمل، وأن تتوافر لديه الموارد والأجهزة والإشراف المؤازر وغيرها (ظروف العمل)، وأي نقص أو قصور في أي من هذه المجالات سيؤثر سلبا على مستوى الأداء، لذلك

[1] – أحمد عاشور " **السلوك الانساني في المنظمات**" دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986، ص 64.

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى لتأمين هذه المتطلبات خاصة وأن زيادة الدافعية تعتبر أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية صعوبة وتعقيدا لأنها تتعلق بالشعور الإنساني.

1- مبادئ تعزيز دافعية الأفراد وسلوكهم: في واقع حياة المؤسسات الباحثة على النجاح والتفوق يجب أن يكون هناك نظام للحوافز مرافق للأفراد يعمل على دعم دافعيتهم، حيث يتم ترقيته وتطويره باستمرار لتحقيق أهداف التنظيم، حيث يعتمد نجاح هذا النظام على مدى ادراك أفراد التنظيم لمختلف الأهداف التي تعمل على اشباع حاجاتهم الفردية والجماعية، ومن أجل ذلك تطالب إدارة الموارد البشرية بالعمل على تصميم سياساتها الهادفة إلى إثارة الدافعية بشكل متكيف مع الاحتياجات والرغبات النفسية والاجتماعية والسلوكية للعاملين، وفي هذا السياق يتعين على الإدارة أن تراعي مجموعة من المباديء والمتطلبات تعتبر بمثابة مرشد نحو الطرق العلمية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على النحو التالي:

- **جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته:** تكون لدى الفرد الرغبة في العمل بجدية إذا كان هذا العمل يحقق أو يشبع بعض من حاجاته، لذلك فان الإدارة الحديثة تحاول عن ذكاء ووعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح التنظيم وحاجات العاملين وهذا بذاته يعتبر حافزا لزيادة الانتاجية، وفي هذا المجال توجد كثير من المقترحات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية اتباعاها لتحقيق هذا المبدأ ومنها: [1]

- التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية وبانضباط، فالأفراد الذين يبرهنون للإدارة بأنهم أهل للثقة وللمسؤولية يستحقون المكافأة و الدعم.
- وضع برنامج تدريبي لفائدة الأفراد الذين فشلوا في انجاز المهام الموكلة اليهم خلال أوقات الراحة المبرمجة من طرف الإدارة أو خلال أوقاتهم الخاصة.
- تعزيز مفهوم المصلحة العامة لدى كل أفراد التنظيم بالشكل الذي يجعلهم أكثر التزام بالمسؤولية التنظيمية، حيث أن محيط العمل يفرز قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له والواجب المعطى لغيره من الزملاء.

- **مكافأة السلوك الفردي أو الجماعي الذي يدعم أهداف ومهام التنظيم**: يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تخصص مكافآت إضافية متنوعة الأشكال لفائدة من قاموا بواجباتهم على أحسن وجه، والذين ساهموا بشكل ملموس في نجاح التنظيم، حيث يمكن أن تأخذ هذه المكافآت صورا ملموسة مثل: الميداليات والشهادات.. الخ، كما يمكن أن تأخذ صورا غير ملموسة مثل: الثناء والمدح. الخ، وكل ذلك من شأنه أن يحدث التأثير النفسي الكبير و يشكل عاملا مهما ضمن عملية التحفيز .

- **معاقبة السلوك الذي يتعارض مع أهداف ومهام التنظيم**: يعتبر هذا المبدأ ضروري في بعض الحالات التي يبدوا فيها الأفراد غير مهتمين بتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يستجيبون لعوامل التحفيز الايجابي التي يتضمنها نظام المكافآت، فالأفراد مختلفون في تكوينهم وفي ثقافاتهم وفي ردود أفعالهم وبالتالي يجب الاستعانة

[1]- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير " **مداخل تعزيز الدافعية و ترقية الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال** " تاريخ التصفح يوم 2011/10/12 ttp://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Incentives%20and%20motivations.

ببعض عوامل التحفيز السلبي مثل الحرمان من بعض المكافآت أو التهديد بالعقاب مثل التنزيل في الرتبة لجعل أفراد التنظيم يشعرون بضرورة الالتزام بالمهام والواجبات الموكلة اليهم.

➢ **تصميم نظام للحوافز يعمل على تطوير المعنويات:** تؤثر الحالة النفسية للفرد على مستوى جهوده ونشاطه وقابليته للعمل ايجابا أو سلبا، حيث تتأثر الحالة المعنوية للعاملين بشكل كبير بنظام التعزيز المعتمد من طرف التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة التزام الفرد وقابليته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يجعله في الحالة من الاستعداد الدائم لبذل كل الطاقات العقلية والجسمية المتاحة لانجاز المهام بالأسلوب المناسب.

➢ **إشعار العاملين بالمشاكل التي تعترض التنظيم وجعلهم في حالة من التحدي معها:** يهدف هذا المبدأ إلى تعزيز السلوك الايجابي لدى الأفراد من خلال تنمية إيمانهم بأهداف المؤسسة، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على كل من أسلوب الاتصال وأسلوب التدريب، لأن المعرفة و المهارة هما الوسيلتان اللتان تقهران التردد و الخوف، وتجعل الفرد ذو حالة معنوية عالية، وإحساس عميق بالقدرة على مواجهة الأحداث والتغيرات التي تعترض حياته المهنية.

➢ **المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية:** يعتبر إشراك الأفراد في عملية التخطيط عاملا مهما من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم و أنهم جزء من عملية صنع القرار، وهذا من شأنه أن يطور مستوى الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر، إضافة إلى أنها تعني اعتراف القائد بقدراتهم وتقديره وتثمينه لجهودهم بحيث يصبح لهم صوتا مسموعا من طرف الإدارة. [1]

➢ **جعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضوع عناية من طرف الإدارة:** إن الاهتمام بالمرؤوسين يعني مساعدتهم والوقوف معهم في كل ما يحقق ويشبع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والأمنية ولتحقيق هذا المبدأ يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بما يلي: [2]

- التأكد من أن كل المرؤوسين في المؤسسة يعملون في وضع نفسي جيد.
- التأكد من حصول المرؤوسين على القدر المناسب من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة شاريعها فيما يخص الخدمات الموجهة لفائدتهم.
- السعي لتوفير الرعاية الصحية المناسبة للعاملين.
- العمل على توفير المرافق التي تضمن للعاملين اشباع حاجاتهم للترفيه والراحة في الوقت المناسب.

[1]- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير ، المرجع السابق.

[2]- أحمد عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 64

تشكل الحوافز نظاما ديناميكيا يتكون من مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة الدافعية، وبالتالي تنشيط القوى الفكرية و الحركية لدى العاملين، ومن ثم التأثير على سلوكيهم بالشكل الذي يؤدي إلى تفجير أفضل ما لديهم من طاقات، حيث تنعكس بدورها على أدائهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وكل ذلك في إطار إحداث مستوى معين من التوازن بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين، فالعاملون يهدفون من خلال قيامهم بالأعمال المختلفة إلى تحقيق قيمتين، إحداهما داخلية تتعلق بجاذبية العمل وبتصميم الوظيفة. الخ، وما يحققه ذلك من إشباع لحاجة تحقيق الذات، والأخرى خارجية تتعلق بما يحصلون عليه كمقابل من أجر ومزايا، والتي يحققون من خلالها إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

2- **القواعد المتاحة أمام ادارة الموارد البشرية لتنمية الدافعية لدى العاملين:** يمكن تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت الإدارة من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديه، ومن بين القواعد التي تساعد على تحقيق ذلك نذكر ما يلي: [1]

- **التعرف على الاختلافات بين العاملين:** يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أن العاملين ليسوا متماثلين، حيث أن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة وعليه فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.
- **تحقيق التوافق الوظيفي:** يجب التأكيد كذلك على أهمية المطابقة بين قدرات و مهارات العاملين من ناحية و متطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، ذلك أن حسن النوايا لدى العاملين ليس كافيا لتحقيق السلوك المنتج خاصة إذا كان العامل يفتقد للقدرات على الأداء الجيد للعمل، ولا شك أن أنشطة الاستقطاب والاختيار الملائمين والتدريب المستمر ستساعد على تحقيق ذلك التوافق.
- **المكافأة عن الأداء:** إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيرا على إنتاجية العمل، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع ملاحظة أن تأخذ المكافأة مظاهر متعددة أهمها المظهر المالي.
- **شخصية المكافأة:** إن إدراك العاملين أن لديهم احتياجات مختلفة يجب أن يعكس حقيقية أن المكافآت أيضا يجب أن تكون مختلفة، حيث أن ما يحفز فردا ما قد لا يحفز فردا آخر، ونتيجة لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على فهم اختلافات الاحتياجات بين العاملين ومن ثم تشكيل نظام الحوافز بالشكل الذي يتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.
- **التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها:** يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالتحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة و مستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها.

[1] – سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 260.

➢ **الاستخدام المتقطع للحوافز:** يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر للحفاظ على السلوك الايجابي، حيث أن إتاحة الحافز بالشكل المستمر تجعله يفقد كثيرا من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر.

➢ **منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد:** قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو لم يتوافق معه في الفترة الزمنية نفسها، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في بذل مزيد من الجهد، ولذلك يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تضع جدول زمني لصرف المكافآت يتوافق وزمن الحصول على نتائج الأداء.

3- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الدافعية من خلال ترسيخ القيم التنظيمية: تؤكد كل الممارسات الادارية على أن هناك تحول في دور إدارة الموارد البشرية، فهي ذات توجه نحو زيادة الاهتمام بتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم، وتعزيز سلوكهم و اتجاهاتهم ودوافعهم، ودعم كل ما من شأنه أن يساهم في تطوير أعمال المؤسسة ومشاريع التغيير فيها، وضمن هذا التوجه تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز كثير من القيم التنظيمية التي تعتبر في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة مرتكزات رئيسة لنظام الدافعية ومدخلا ضروري لتحقيق الأداء المتميز ومن أهمها نجد مفهومي المواطنة والولاء التنظيميين.

3-1- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز روح المواطنة التنظيمية: يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الانسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، حيث يعكس دعم المؤسسة لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء. [1]

تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الانساني الذي يؤديه عضو المؤسسة بصورة اختيارية وتطوعية، حيث يحدث أثرا ايجابيا يصب في مصلحة المؤسسة ويساهم في زيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جداول المكافآت والحوافز الرسمية، وتركز المواطنة التنظيمية على أسس متعددة الأبعاد لغرض إثارة الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة بأكثر مما يثيره الأداء الرسمي للدور، وبأفضل مما يحدثه نظام المكافآت والأجور الاعتيادية، فهي سلوك إنساني اختياري معزز بقيم أخلاقية و اجتماعية يقوم به العامل إزاء مؤسسته ليدعم به واجباته الرسمية بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسميا ضمن متطلبات عمله الأساسي، و هذا المدلول يوضح أن المواطنة التنظيمية تمثل سلوكا غير مكلف ولا يرتبط بعلاقة رسمية منخرطة ضمن متطلبات التوصيف الوظيفي للدور. [2]

إن تأكيد روح المواطنة التنظيمية في سلوكيات العاملين سوف يرتقي بمستويات أداء المهام ويضمن انجاز الأعمال بالطريقة المرغوبة كما أنه سيعمل على تخفيض من تكلفة تحقيق الأهداف ضمن حدودها الرسمية، ويمنح الادارة العليا قدرة واضحة على مواجهة المصاعب والتكيف مع المتطلبات المستجدة في البيئة المحيطة،

[1] – فهمي خليفة صالح الفهداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 392 .

[1] – محمد عبد اللطيف خليفة " **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة** " المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد5، العدد 1، الكويت، 1997، ص 48 .

حيث يحافظ على تماسك المؤسسة ويساهم في حل المشكلات التي تواجهها، والتعامل إزاء الأهداف بكفاءة وفاعلية وتخفيض حاجة المؤسسة إلى تخصيص الموارد النادرة لنشاطات الصيانة. [1]

تعتبر المواطنة التنظيمية استثمارا متبادلا بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، حيث يترتب عليها تفوق سلوك الفرد عن السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، فالمواطنة التنظيمية تعكس رغبة الفرد في بذل مزيد من الجهد والاهتمام من أجل الإسهام في استمرار ونجاح المؤسسة، فهو يبدي حالة من الاستعداد الطوعي للقيام بأعمال جديدة وتحمل مسئوليات إضافية. [2]

تتضمن المواطنة التنظيمية تفاعل بين بعدين هما: **الاتجاه الانتمائي** للمؤسسة و**السلوك الانتمائي** إليها، حيث يشير **الاتجاه الانتمائي** إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في تجسيد هذا البعد أساسيا من خلال ما تصممه من برامج للتدريب تعمل على تعريف العاملين بأهداف وبرامج المؤسسة و السلوك المناسب لانجازها، كما تعمل على استيعاب وتفهم احتياجات ورغبات العاملين وإدماجها ضمن أولويات إستراتيجية المؤسسة، كما تعزز إدارة الموارد البشرية هذا الاتجاه من خلال محتوى الاتصال الرسمي و غير الرسمي، حيث تؤكد على أهمية دمج ثقافة الانتماء ضمن ثقافة المؤسسة وإشعار العاملين بدوره في هذا المجال، أما **السلوك الانتمائي** فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة والذي يجعل سلوكه مرتبطا بها، وتجسيدا لهذا البعد تقوم إدارة الموارد البشرية بالكثير من الجهود العملية ومن أهمها توفير الجو المناسب لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتصلة بأعمالهم، إلى جانب تطوير الأعمال الجماعية ودعم روح العمل في فريق، مع وضع أنظمة للمكافأة تسمح بتشجيع الابتكار والتجديد والتحسين المستمر. [3]

تعتبر المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي تفضلها المؤسسة لأنها ترتبط بالجانب الذي يؤثر على فعالية ونجاح المؤسسة كزيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة لاستخدام الأساليب الرقابية الرسمية وتخفيض التكاليف وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي، فهي تعكس مجموعة السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة و اختيار بما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي، وهي بذلك لا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت كما لا توجد عقوبات تترتب عن عدم أداء هذه السلوكيات، فالمواطنة التنظيمية تعبر عن سلوكيات تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، حيث تستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المؤسسة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أو من

---

[1] – أحمد بن سالم الغادي " **السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، الكويت، 2002، ص 31 .

[2] – محمد عبد الحفيظ نجيب " **الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز أداء المنظمات، دراسة ميدانية لعمال المنظمات النشطة في قطاع السياحة بالأردن**" المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة حلب ، العدد 13، سوريا، 2007، ص 65 .

[1]- Paul Blanchard "**Management of Organization Behaviour, Structure & Processes**" edition Hoewood, New York, 1991, P113.

خلال الامتناع عن السلوكيات التي تتعارض ومصلحة المؤسسة، وهي سلوكيات نزيهة يترتب عن ممارستها بشكل دوري وجماعي تحقيق الرفاهية التنظيمية.

3-2- دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل متطلبات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم. [1]

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الايجابي الذي يحس به العامل تجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه، ويظهر عدم الرضا عندما لا تتم تلبية إحدى تطلعات العامل، فمثلا إذا توقع شخص ما توفير بيئة عمل نظيفة وآمنة، فانه على الأرجح سيكون غير راض إذا لم تتوفر مثل هذه الشروط في بيئة العمل. [2]

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية الجوانب، حيث قد نجد أحدهم راضيا عن العلاقة مع الزملاء و ليس راضيا عن الأجر أو ظروف العمل أو غيرهما من العوامل، وهذا يعني أن الرضا مسألة نسبية إذ ليس هناك حد أعلى أو أدنى له، والشعور بوجوده هو محصلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. [3]

يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تتضمن طبيعة العمل والتعويضات وفرص الترقية و الاشراف وزملاء العمل، أي أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، والذي يجب أن نؤكده هنا أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فهو ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى انجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد فهو حالة يصل فيها الفرد الى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

---

[1] – سها احمد متولي " **الرضا الوظيفي ودوره في تعزيز ثقافة الانتماء التنظيمي**" المؤتمر الدولي الثاني للتنمية البشرية جامعة الزقازيق كلية العلوم القانونية والإدارية يومي 12 و 13 ديسمبر2010 .

[2] – روبرت ماتيز و جون جاكسن، مرجع سبق ذكره، ص100.

[3] – عبد المحسن الحيدر، ابراهيم بن طالب " **الرضا الوضيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، بحث ميداني**" معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 25.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية الموارد البشرية في تغيير محددات السلوك الجماعية والتنظيمية

لاحظنا فيما تقدم من هذا البحث أن المؤسسات الاقتصادية قد أصبحت وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة مؤسسات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلاتها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية فان ذلك سينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية المؤسسة وكفاءتها.

إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه المؤسسات الاقتصادية اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل هؤلاء جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وقد أثبتت النتائج أن تحقيق الأهداف التنظيمية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام بالمحددات الجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي، والتي تستوجب البحث عن مختلف الجوانب التي تحقق الظروف والمتطلبات الكفيلة بتحسين الأداء وتطويره بالشكل الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة.

المطلب الأول: دور إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تغيير المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

تحتاج إدارة المؤسسات الاقتصادية إلى تفسير سلوك الأفراد وهم يعملون بها، وقد يطول البحث و تطول المعاناة التي تلاقيها في محاولة فهم ردود أفعالهم وتوجهاتهم النفسية والسلوكية، لذلك فهي دائما في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضا إلى معرفة الأسباب التي تشجعهم على الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وغالبا ما يعزى سلوك الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تستهدف في محتواها الإداري والفني إلى تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم العلمية والتطبيقية وذلك من خلال التأثير المناسب على مختلف المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي للعاملين، ومن أهم هذه المحددات نجد جماعات العمل والصراع التنظيمي.

1- مساهمات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء جماعات العمل: يمكن فهم سلوك الإنسان بشكل أفضل إذا نظرنا إليه في إطار البيئة التي يعيش فيها، فهو عنصر دائم في جماعة تتضمن العديد من العلاقات والتفاعلات مع غيره من الناس، وينتج عن هذه التفاعلات تعديل في سلوك الإنسان بما يضمن بقاءه واستمراره في الجماعة، وينطبق هذا بدرجة أكبر على مواقف العمل حيث يعمل الفرد ضمن أو مع جماعة تمارس تأثيرا هاما على سلوكه فهي تعتبر أحد جوانب هويته وشخصيته.

يتوقف تشكيل سلوك الفرد إلى حد كبير على ما توفره له الجماعة من فرص ومزايا وبما تفرض عليه من قيود وتحديات، وبالتالي فإنه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية أساسا لتصرفاته، كما يتأثر سلوك الفرد في إطار بيئته التنظيمية بالعديد من صور الصراع المتباينة والتي تساهم بشكل أو بآخر في تحديد كفاءة الفرد ومستوى أدائه، لذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة مثل هذه المحددات وغيرها بغرض تحليل وتشخيص أثرها ومن ثم توجيهها بالشكل الذي يخدم مصلحة الفرد والمؤسسة.

1-1- تشخيص ديناميكيات الأداء الفردي في الجماعات: يرى **رونلد لويس** (Ronald Lewis) بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات، حيث يهدف هذا البحث إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة و القوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد بعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة وتفسير التغيرات التي تحدث بها، ومن ثم ابتداع التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية. [1]

هناك بعض القضايا العامة التي تواجهها كل جماعات العمل مهما اختلفت طبيعة تكوينها أو نوعية الأعضاء المكونين لها، ومن أهم هذه القضايا نجد قضية: كيف يتأثر سلوك وأداء الفرد بوجود الآخرين ضمن إطار عمل الجماعة وهذا ما يعبر عليه بمصطلح التسهيل الاجتماعي إلى جانب قضية تأثر أداء المجموعات بالتنوع الثقافي، الجنسي والعرقي للأعضاء.

- **التسهيل الاجتماعي** : ينتج التسهيل الاجتماعي عن حالة الاستثارة العاطفية الشديدة التي تصيب الفرد وهو يعمل في حضور الآخرين ومن علامات هذه الحالة مشاعر الاستمتاع والنشوة أو مشاعر القلق والتوتر، فعندما يستثار المرء عاطفيا فإنه سيميل في أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة في مثل هذا الموقف، أي السلوك الذي يتوقع الكل منا التصرف به، وإذا كان المرء يؤدي أمام الآخرين سلوكا يتقنه لحد كبير فان التصرف السائد سيكون صحيحا، أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديدا نسبيا على المرء فإنه ستكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف خاطئا. [2]

إن وجود الآخرين يؤدي إلى رفع مستويات الاستثارة العاطفية مما يؤدي بدوره إلى زيادة ميل الفرد للتصرف بالأشكال الأكثر سيادة في مثل هذه المواقف، فإذا كانت هذه التصرفات أو الاستجابات السائدة مقبولة و مثمنة من طرف الجماعة فان أداء الفرد سيتحسن ويتطور، أما إذا كانت خاطئة و غير مستحسنة من طرف الجماعة فان أداء الفرد سيتراجع و يتأثر سلبا.

- **الأداء في الجماعات المتنوعة من حيث الثقافة، العرق والجنس:** لسنوات عديدة كان تكوين الجماعات يتطلب العثور على أفراد يمتلكون الخليط الأنسب من المهارات ودفعهم للعمل مع بعضهم البعض بتعاون وتناغم، أما اليوم فإن زيادة مستويات التنوع الثقافي، الجنسي والعرقي لأعضاء الجماعة قد أضاف تحديا جديدا، و للتجاوب مع هذا التحدي قدمت بعض المحاولات من طرف الباحثين ومن أهمها ما قدمه كل من **واطسون كرمار ومايكلسين** (Watson, Karmar & Michaelsen)، حيث يرى هذين الباحثين بأنه عندما تشكل جماعة متنوعة ثقافيا للوهلة الأولى فان أعضاءها سيحتاجون بعض الوقت للتكيف مع الاختلافات العرقية والثقافية والجنسية بينهم مما يعكس تباينا في الأداء، لكن مع مرور الوقت وتعود أعضاء الجماعة على التفاعل

[1]- سعد جلال " **علم النفس الاجتماعي والاتجاهات التطبيقية المعاصرة** " دار المعارف، الاسكندرية ، مصر ، 1984، ص209.

[1]- محمد سعيد سلطان " **السلوك التنظيمي**" الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ، مصر 2003، ص293.

مع بعضهم البعض بسلاسة، فإنه سيصبح مرجحا أن تنخفض أو حتى تتلاشى تماما تباينات الأداء بالرغم من وجود الاختلافات السابقة. [1]

يعتبر تماسك الجماعة من العوامل الهامة المؤثرة في تكوينها، حيث تزداد أهمية هذا المطلب كلما تميز أعضاء الجماعة بالتنوع الثقافي والعرقي، ومن أجل ذلك تلجأ إدارة الموارد البشرية في إطار بحثها على الانسجام بين أعضاء الجماعات إلى إعداد و تنفيذ برامج للتقارب والتكيف بين مختلف المكونات الثقافية للجماعة، وهذا حتى يحصل كل فرد من الجماعة على إشباع احتياجاته ومن ثم يتحقق الرضا الوظيفي.

1-2- دور إستراتيجية الموارد البشرية في تطوير العمل الجماعي: يؤكد أغلب الباحثين أنه يمكن التحكم و التأثير في سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة التي يكون عضوا فيها، حيث تتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات، كما يؤكدون على أن المهارات الشخصية والاجتماعية يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر ضمن جماعات العمل، ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية الثانوية الفاعلة والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية للتفاوض والتكيف مع بيئته المحيطة.

تنبع أهمية الجماعة باعتبارها أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها، وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول وتوفر المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعده في تحديد أهدافه الشخصية بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين، ومن هنا نستطيع القول أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الأفراد، وفي إشباع حاجاتهم واهتماماتهم ورغباتهم وميولاتهم، وكذلك في تنمية مهاراتهم وخبراتهم، وفي تحقيق أهدافهم الشخصية ونموهم النفسي والاجتماعي، وفي تحسين أداءهم لوظائفهم وأدوارهم الاجتماعية، وفي تشكيل اتجاهاتهم و قيمهم ومبادئهم، وفي ضبط سلوكياتهم و تعديلها، لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات أصبحت منهجا أساسيا لنقل ثقافة المؤسسة، وأنها أسلوب يساعد الأفراد في اكتساب المهارات المهنية والاجتماعية المختلفة، وأنها وسيلة ضرورية لتزويد الأفراد بالقيم وأداة لاستثمار الوقت وممارسة الأنشطة بالشكل المناسب. [2]

يوفر العمل الجماعي فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون بالمؤسسة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الكفاءات لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية من خلال التنسيق بينها بما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات العمل وتحدياته، وذلك من خلال تمكين العاملين من إبراز مواهبهم الفنية والإدارية في إطار جماعي، ولضمان عملية تطوير العمل الجماعي تعتمد إدارة الموارد البشرية على تفعيل الكثير من المباديء التي توجه سلوك الأفراد داخل الجماعة ومن أهمها نذكر ما يلي:

[1]- محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص298.

[2]- السلوك التنظيمي، www.tahasoft.com/books/328.docx تاريخ التصفح يوم 2012/11/13

➢ **التركيز**: تطالب إدارة الموارد البشرية على توجيه أعضاء الجماعة إلى التركيز على وحدة الهدف، وعليه فإنها معنية بأن تجعل كل فرد في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضع نصب عينيه الجماعة، والمهمة التي تشكلت من أجلها، وفي إطار ترسيخ هذا المعنى فهي مطالبة بأن تقوي لديه روح الالتزام و المسؤولية الجماعية.

➢ **الوضوح**: منذ بدأ العمل الجماعي لا بد أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فإدارة الموارد البشرية معنية بمعية باقي الإدارات بتصميم ما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة، حيث يشرح هذا البيان حدود السلطة والمسؤولية التي تتمتع بها الجماعة وكل عضو فيها، مع ملاحظة أنه يمكن أن تطرأ على هذه المهمة تعديلات، من المهم أن يحاط الجميع بها وقت إقرارها.

➢ **المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار في العمل**: لضمان مشاركة ومساهمة كل عضو يتعين على الإدارة أن تصمم نظاما للتحفيز على مستوى الجماعة، حيث يعمل هذا النظام على دفع كل عضو إلى التنافس مع غيره بدون صراع من أجل المشاركة في المناقشات، وفي صناعة القرارات بما يعزز لدى الجميع روح المسؤولية الجماعية في تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات. [1]

➢ **توثيق القرارات**: إن أي أمر تتفق عليه الجماعة أو أي قرار تتخذه في إطار إنجازها للمهمة سوف يضيع سدى إذا لم تتم كتابته في سجل خاص، ومن ثم تذكير أعضاء الجماعة بمضمونه لشد اهتمامهم وتعزيز تركيزهم، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع نظام لتوثيق القرارات يكون دليلا للجماعة، حيث يتسنى لكل أعضاء الجماعة الرجوع إليه والاستفادة من معلوماته.

➢ **التقييم الايجابي**: تعزيزا لمردودية العمل الفردي داخل الجماعة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظاما لتقييم المشاركة الفردية، فعملية تقيم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، وسواء كان التقييم بالسلب أو بالايجاب لا بد أن يأخذ نظام التقييم مفهوما وشكلا ايجابيا، بحيث يساهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه، لذا يجب أن ينصب نشاط التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.

➢ **التعامل مع الفشل**: من المحتمل أن تفشل الجماعة في تحقيق بعضا من أهداف المهمة التي وجدت من أجلها، أو في أداء بعض من المهام الموكلة اليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمرور عليه دون وعي، لذا تضع الادارة أساليب عملية لتشخيص أسباب الفشل وتثمين كل المجهودات المبذولة لتجاوزه، ومن ثم الوصول إلى تحقيق النجاح المرغوب.

➢ **تفادي الحلول الفردية**: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل تحقيق مستوى معين من الانجاز الجماعي، وعند مواجهة أي مشكلة لا بد أن يتم العمل بمشاركة كل أفراد الجماعة، ومن أجل ذلك تضع إدارة الموارد البشرية في متناول أعضاء الجماعة العديد من الأساليب الادارية التي تشجع على ابتكار

[1]- ثروت مشهور " **استراتيجيات التطوير الإداري** " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص60.

الحلول بأسلوب متعاون، بحيث تساهم المناقشات الجماعية في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة.

➢ **التواصل الجيد:** يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على ضمان التواصل المستمر بين أعضاء الجماعة، بحيث يضمن مثل هذا التواصل تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع حالات من سوء الفهم سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة. [1]

إن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، إلا أن الأثر الايجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، خاصة وأن تطوير العمل الجماعي في أي مؤسسة لا بد وأن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد- عضو الجماعة نفسه – على تحقيق أهداف المؤسسة بما يجعل الفرد متلقيا جيدا لتفويض المسؤولية.

1-3- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة جماعات العمل: إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم، واتجاهها نحو تحقيق أفرادها للرقابة الذاتية تجعل من الضروري على إدارة الموارد البشرية التعرف عل المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بما يساهم في تحويل اهتمامات الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير أساليب التعامل مع الجماعات الموجودة بالتنظيم بالشكل الذي يساعد على السيطرة على تلك الجماعات أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكها ونشاطها الرسمي وغير الرسمي الوجهة المطلوبة، وفي هذا المجال يقترح المختصون جملة من الأساليب الإستراتيجية التي تساهم في إدارة جماعات العمل بفعالية ومنها نذكر:

1-3-1- أسلوب تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات: يفضل العديد من الباحثين أسلوب المشاركة في العمل واتخاذ القرارات ذات الصلة، لأن معرفة جماعات العمل بالمشاكل المطروحة وارتباطها بالأعمال المختلفة يجعلهم في موقف أفضل من غيرهم سواء كانوا من الادارة أو من المستشارين الخارجيين، لأن المشاركة تساعد على التفهم الدقيق والمفصل للمشاكل المطروحة، مما قد يساهم في اتخاذ القرار الصائب والحكيم الذي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات والظروف، إلى جانب أن عملية إشراك الجماعات في القرارات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة عنهم، حيث أن الاشتراك في دراسة المشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما وتفهما لمسببات القرار وأهدافه. [2]

[1]- ثروت مشهور، نفس المرجع السابق، ص61.

[2]- لطفي دنيري " **مفاتيح ادارة جماعات العمل في التنظيم** " مجلة الباحث الاجتماعي، عدد 10، سبتمبر 2010، قسم علم الاجتماع، جامعة قنسنطينة، ص350.

إن تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات يكون عادة عن طريق ضمان عقد الاجتماعات البينية بشكل مستمر، ومن بين الاجتماعات التي تساهم في تحقيق هذا المتطلب التنظيمي نجد: [1]

➢ **إجتماعات إعطاء المعلومات لأفراد الجماعة**: يسمح هذا النمط من الاجتماعات لجميع أفراد الجماعة من الحصول على المعلومات والتوجيهات كما يمكن الأفراد من استعراض المواضيع ذات العلاقة بالمهام المنوطة بهم من جميع جوانبها من خلال المناقشات والتوضيحات التي ترافق عرض التوجيهات الجديدة، مما يخلق اقتناعا أعلى لدى الجماعة وفهما عميقا لمسببات القرارات التي اتخذت وما يجب عمله في كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

➢ **إجتماعات الاستشارة**: في كثير من الحالات يتطلب صنع القرارات الهادفة إلى حل المشكلات المعاشة استشارة أفراد الجماعة، وبالتالي فان الهدف الأساسي من الاجتماع سيكون استشاريا حيث لا تكون الإدارة ملزمة بالأخذ بأي من المقترحات المقدمة، لكن الفائدة المتوخاة من هذه الاستشارة تتمثل في شعور العاملين بأن هناك اهتماما واعتبارا لآرائهم، بالإضافة إلى ذلك أن دراسة المشاكل بشكل جماعي يعطي مقترحات أفضل للحلول باعتبار وجود خبرات وآراء عديدة تعطي اهتماما كافيا لجوانب المشكلة، مما قد ينعكس بالايجاب على قيمة القرار الذي سينفذ في النهاية.

➢ **إجتماعات اتخاذ القرارات الجماعية**: وذلك بأن يقوم القائد بتفويض سلطة اتخاذ القرار للجماعة التي تتولى دراسة الأمر من جوانبه المختلفة واتخاذ القرار المناسب، حيث تختلف هذه الجماعات عن سابقاتها في التزام الإدارة بالقرار الذي تتخذه الجماعة، وبالتالي فهي لا تمارس أي اعتراض على مضمون القرار الصادر عن الجماعة، بل بالعكس تدعمه وتشجع على الالتزام به، ومن بين الأدوار الرئيسية التي يمكن أن يلعبها أعضاء الجماعة أثناء اجتماعات اتخاذ القرارات نجد ما يلي: [2]

- **مدير العمليات**: وهو من يتولى مهمة توجيه جهود أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف المبرمجة، حيث يتمثل دوره الرئيسي في تصميم وتنفيذ عمليات تكوين الجماعات، وتحديد مميزات ومهارات أعضائها مع توضيح أدوار كل أفراد الجماعة، و العمل على تحفيزهم على تحقيق النجاح.
- **صانع القرار**: يمثل هذا الدور استمرارية عملية توليد الأفكار وتقييمها، ويتم ذلك من خلال عملية التقاط الأفكار وتنميتها واختبارها ووضعها في صورة مرئية للجميع، وبالتالي فان الشخص الذي يتمثل هذا الدور يكون مترجم لأفكار الجماعة في شكل حسي وملموس، وتكون فائدته بارزة في عملية التنبؤ بالأفكار الجيدة وتبنيها بما يحقق صالح المجموعة.
- **المنسق**: يهتم بالروح الجماعية للجماعة وذلك من خلال العمل على تدعيم العلاقات، والسعي لاقناع الجميع بأن كفاءة المجموعة إنما تتحقق من خلال العلاقات الانسانية الجيدة.

[1]- حمدي فؤاد علي " **التنظيم و الادارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية** " دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص 217.

[2] - عادل محمد زايد " **تكوين الفرق والعمل الجماعي** " مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 33.

- **الخبير الفني**: يعمل على تزويد الجماعة بالمعلومات الفنية المتخصصة والمعرفة المتميزة، فهو يمتلك العديد من المعلومات الفنية المتخصصة التي اكتسبها من التجارب والممارسات السابقة، وهو يجتهد أن يجعلها في متناول وفي خدمة أفراد الجماعة.
- **الناقد**: يهتم بإبداء الملاحظات وتقييم الأداء، حيث يسعى إلى تقييم الاقتراحات من خلال إظهار نواحي القوة والضعف فيها، فهو يتابع الأحداث المتعلقة بعمل الجماعة و يراقبها في صمت لتحديد الاقتراحات البديلة.
- **المروج**: هو الذي يعمل على ربط الفريق ببقية الفرق داخل المؤسسة وكذا بالمحيط الخارجي لها، فهو يساعد على تسهيل المهارات الخارجية للفريق، ومن أهم ما يجب توفره لدى الشخص المكلف بهذا الدور هو قدرته على بناء وتدعيم شبكات الاتصال بين أطراف التعامل مع الجماعة.

تساعد مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات ذات صلة بالمهام والأعمال التي تدخل ضمن مجال نشاطهم في تعميق الفهم الدقيق لمتطلبات الانجاز والتصور الصحيح لحل المشكلات المتولد عن الممارسة المهنية والإدارية، بالإضافة إلى أن عملية إشراك الجماعات في القرارات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة عنهم، وإمكانية تصرفهم بسرعة خلال ممارسة الأدوار المختلفة، ذلك أن الاشتراك في دراسة المشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما لمبررات القرار وأهدافه، ويساهم في ارتفاع مستوى الالتزام لديهم بالمشاركة الايجابية في تحقيق متطلباته بالكفاءة و الجودة المرغوبة من طرف المؤسسة.

1-3-2- أسلوب تطوير التعاون بين أفراد جماعات العمل: يتطلب تحقيق التعاون بين أفراد جماعة العمل التزام إدارة الموارد البشرية بتفعيل الجوانب الحساسة التالية: [1]

- **الاعتراف بفاعلية عمل الفريق واستخدام قوة التعاون**: يتعين على الإدارة إقناع العاملين بالتفكير والعمل بأسلوب مختلف، مع تشجيعهم على ممارسة قوة التعاون وخاصة عندما لا تتضح أدوار ومسؤوليات كل العاملين، وهنا تقع على المسيرين مسؤولية مساعدة الفريق على وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرن يسمح بالتفاوض على تحديد الأدوار والمسؤوليات ويركز أهمية تحقيق الأهداف.
- **توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق**: من أجل تحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال المختلفة يجب أن يحصل العاملين على التدريب المناسب فيما يخص الأدوات والعمليات اللازمة لتحسين وسائل العمل، وكذا تطوير مهارات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد على تعلم كيفية التصرف كشركاء في العمل وكمسئولين عن النتائج.
- **تقدير ومكافأة أنشطة الفريق**: يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تدرك أهمية تقدير الأداء سواء كان هذا التقدير في صورة مكافآت مادية أو مكافآت معنوية، وفي هذا السياق يجب على الإدارة أن تقوم بتصميم

[1] - وارين شمدت، جيروم فابتجا " **مدير الجودة الشاملة**" ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، ناصر محمد العديلي، دار أفاق الإبداع للنشر، الرياض، السعودية، 1997، ص62-65.

برامج للتحفيز هدفها تدعيم المبادرات والأفكار الجديدة، مع أهمية أن تكون الحوافز المقترحة موجهة بالعمل الجماعي وذلك تشجيعا للالتزام بروح الجماعة و الفريق.

➢ **إزالة معوقات العمل الجماعي**: تطالب إدارة الموارد البشرية بالعمل على تعزيز روح التعاون داخل جماعات العمل عن طريق إزالة مختلف العوائق والصعوبات التي تعترض عمل الجماعات والتي من شأنها أن تؤدي إلى فشل العمل الجماعي، ومن العوائق الشائعة التي قد يواجهها العمل الجماعي نذكر:

- الصراع التنظيمي.
- ضعف البرامج التدريبية وتدني المهارات الفردية.
- قلة الموارد المتاحة للجماعة للقيام بمهامها.
- عدم ملائمة أنظمة المكافأة مع نظام العمل الجماعي.

1-3-3- أسلوب العمل مع التنظيم غير الرسمي: تلجأ إدارة الموارد البشرية في إطار تعزيز دور الجماعات في ترقية الأداء المؤسسي إلى التعامل مع التنظيم غير الرسمي، وذلك عندما يكون من غير العملي أن تعقد الاجتماعات الرسمية نظرا لصعوبة العمل مع الجماعة الرسمية، لذلك تفضل الإدارة العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي وبالخصوص مع القائد غير الرسمي للجماعة.

من المهم ان تسعى الادارة الى التعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته و التعامل معه باسم الجماعة وهذا من شأنه أن يعطيه نوعا من التقدير والشعور بالفخر، وعليه فان مطالبة الإدارة له للقيام بتدخل معين أو انجاز عمل معين باسم الجماعة سيعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة وإثبات قيادته لها، وهذا أفضل بكثير من محاولة مواجهة الجماعة لا سيما في أوقات المشاكل.

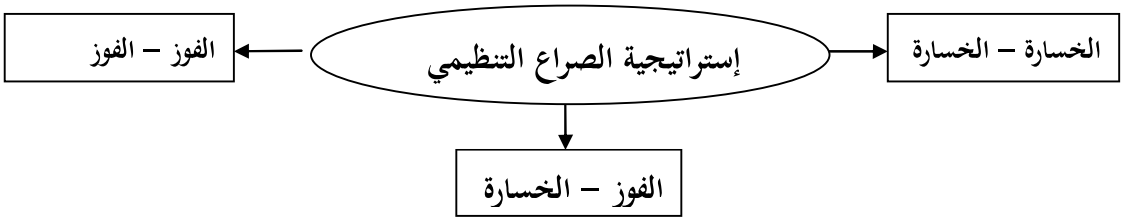
2- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي: إن تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية يمر عبر تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام الإدارة بتوفير مجالات للتدخل للملء الفراغ الذي قد يحصل بين الكفاءة أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبط فيها هؤلاء الأفراد نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضاهم عن قرارات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ بمقدار ما تتعاظم أسباب الصراعات، والتي تخلق نفوذا لدى بعض الأفراد وضعفا لدى البعض الآخر.[1]

2-1- أشكال ومتطلبات إستراتيجية الصراع: يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء لا بد منه وبالتالي يتعذر اجتنابه، وعلى هذا الأساس فان المؤسسة مطالبة دائما بضرورة إحاطة موضوع الصراع بالتحليل والدراسة والعمل على إدارته بما يحقق جانبه الايجابي، ويضمن للمؤسسة ولأفرادها الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المبرمجة.

[1] - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص49.

2-1-1- أشكال إستراتيجية الصراع : تتطلب الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الأسلوب الاستراتيجي في التعامل مع حالات الصراع التي يعرفها التنظيم، فالإستراتيجية هي المدخل الشامل للمعالجة والذي من خلاله يمكن تحديد الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في حل المشاكل وحسم النزاعات، وبشكل عام تأخذ إستراتيجية الصراع التنظيمي الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): أشكال إستراتيجية الصراع التنظيمي



Boock, New Garrel Michel & Elbert Norbert **« Human Management »** edition McGraw Hill York, 2000, P356.

انطلاقا من الشكل السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية ستكون أمام إستراتيجيات مختلفة للصراع التنظيمي تأخذ أحد الأشكال التالية: [1]

- **إستراتيجية الخسارة – الخسارة:** تعتمد هذه الإستراتيجية على أساليب متعددة ومنها العمل على تجنب الصراع والسعي نحو التهدئة بأي ثمن، ومن ثم يكون كلا طرفي الصراع خاسرين.
- **إستراتيجية الفوز– الخسارة:** من أساليب هذه الإستراتيجية المساومة والمفاوضة والتسوية، ومن الملاحظ أنها من الأساليب غير الفعالة لأنها تؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة، وحسب هذه الإستراتيجية تكون معالجة الصراع غير واقعية.
- **إستراتيجية الفوز– الفوز:** من أساليب هذه الإستراتيجية المواجهة عن طريق تقديم الحل العلمي المتكامل للمشاكل، والعمل على عدم إهمال الصراع بل السعي الدائم لتشخيصه وتحليله، ومن ثم إدارته بالكيفية التي تحقق نتائج مرضية للجميع، وبموجبه يحصل كل طرف على قدر معين من الفوائد مما لا يترك مبررا للشعور بالخسارة، حيث يتطلب اختيار الإستراتيجية الجيدة قيام إدارة الموارد البشرية بالدراسة والتحليل والمسح التنظيمي الجيد للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وذلك للتعرف على مصادر هذه الصراعات ومن ثم استخدام الأسلوب المناسب لإدارتها.

2-1-2- متطلبات إدارة الصراع التنظيمي: إن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله أو إنهائه، وإنما تتطلب هذه العملية البدء في تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد آلية التدخل، والتي

[1] – أمل محمود علي العبيدي "**إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 19، الجامعة المستنصرية، 2008، ص 85.

تتضمن العمل على تطويره وزيادته إذا كان مستواه منخفض أو تقليله وضبطه إذا كان مستواه أكثر من اللازم، و حتى يدار الصراع بشكل فعال يتعين على إدارة الموارد البشرية مراعاة المتطلبات التالية: [1]

- **تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه**: ويكون ذلك من خلال الاهتمام بشكاوى الأفراد أو المجموعات، إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال ستتمكن الإدارة من الكشف عن حالات عدم الرضا والتذمر والتوتر الذي يعاني منه أطراف الصراع.
- **إجراء المقابلات مع الأطراف ذات العلاقة بموضوع الصراع**: و ذلك حتى تتوصل الإدارة إلى تحقيق التكامل في أفكار الأفراد أو الجماعات المتصارعة، فمعالجة الصراع تمر عبر إحداث التداخل والتكامل بين أفكار مختلف الأطراف، بحيث يمكن الإجماع على أفضل الأفكار التي تخدم كل من ينتمون إلى المؤسسة.
- **العمل على التوصل إلى حلول حقيقية وواقعية**: حتى يمكن أن تلقى الحلول المقدمة من طرف الإدارة الدعم و التشجيع من قبل أطراف الصراع، يجب أن تتصف هذه الحلول بالواقعية والقدرة الحقيقية على المعالجة النهائية لموضوع الصراع، وأن تتجنب الإدارة البحث عن الحلول المؤقتة لأنها لن تحترم من قبل أطراف الصراع مادامت لا تعالج الأسباب الفعلية للصراع.
- **السعي الإدارة المتواصل إلى إعادة توجيه توترات الأفراد والمجموعات**: يتعين على الإدارة أن تحافظ على المستوى المناسب من التنافس بين الأفراد والمجموعات، بحيث يبقى عندهم مقدارا صحيا من التوتر، وهذا يعني سعي إدارة الموارد البشرية إلى أن تقنن التوترات بشكل ايجابي يخدم مصلحة المؤسسة.

2-3- استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي: حتى تحقق إدارة الموارد البشرية متطلبات تغيير سلوك الأفراد أو الجماعات من خلال محدد الصراع التنظيمي، يتعين عليها إتباع الاستراتيجيات التالية:

2-3-1- إستراتيجية تصعيد الصراع التنظيمي: عندما يصل الصراع إلى حده الأدنى حيث يسيطر القصور في تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل وحل المشاكل، إلى جانب الإذعان التام من قبل المرؤوسين والمقاومة القوية لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل وغيرها من الخصائص السلبية، والتي تبدو من خلالها المؤسسة غارقة في الخمول وفاقدة للقدرة على مواجهة التحديات البيئية، يصبح لزاما على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تسعى إلى رفع مستوى الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام إحدى أو بعض الأساليب الآتية : [2]

- **تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والمجموعات**: لما كانت المعلومات أحد مصادر القوة في المؤسسة، فان المشاركة في المعلومات أو منعها عن الأطراف المعنية وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بتقويم الأداء، سينتج فرصة لتصعيد الصراع، فالتغيير في قنوات ووسائل الاتصال وتغيير اتجاه الرسائل سيساعد على

[1] – محمود أحمد السيد " **الصراع التنظيمي مفاهيم واستراتيجيات**" دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 98-103.

[2] – لطفي راشد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19-21.

إثارة التوتر، كما أن نقل المعلومات الغامضة سيؤدي إلى إبراز الخلافات وتباين وجهات النظر، وكل هذا من شأنه أن يفرض ضغطا على أفراد التنظيم ليجعلهم أكثر حماسا ورغبة في إحداث التغيير.

➢ **تغيير الهيكل التنظيمي:** كقاعدة عامة يمكن تحقيق مستويات عالية من الصراع وذلك من خلال تصميم هيكل تنظمي تكون وحداته التنظيمية أقل حجما، بحيث تتجه هذه الوحدات إلى مزيد من التخصص وتميل جماعات العمل فيها نحو التركيز المباشر على تحقيق الأهداف.

بزيادة عدد الوحدات تصبح المؤسسة أكثر تعقيدا، وتزداد الحاجة إلى الاعتماد المتبادل بينها مما يخلق فرصا أكبر لظهور الصراعات، فتوزيع السلطات والمسؤوليات يمكن أن ينتج حالة من عدم التأكد ومن ثم الرغبة في إعادة التكيف، وبالتالي يرتفع مستوى الصراع مما يدفع الأفراد والجماعات إلى إجراء التحسينات في طرق العمل ، كما أن إضافة أو حذف وحدات تنظيمية واللجوء إلى توظيف عمالة خارجية ممن لديهم قيم وخبرات مختلفة سيساعد على تحريك التوتر ويولد بين أعضاء المؤسسة حالة شديدة الصراع الايجابي.

➢ **تصميم نظام للحوافز يشجع على التنافس:** إن وضع نظام للحوافز قائم على تنمية روح التنافس بين الأفراد و الجماعات من شأنه أن يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في رفع مستوى الصراع بين مختلف الأطراف خاصة إذا كان مقدار الحافز مغريا، حيث يكون هؤلاء الأفراد مطالبون ببذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم و المساهمة بشكل واضح وفعال في تحقيق متطلبات مشروع التغيير بالمؤسسة.

إضافة إلى الأساليب المذكورة سابقا، يمكن لإدارة الموارد البشرية تصعيد الصراع التنظيمي من خلال آليات أخرى و منها:

- وضع قيود على الوحدات التنظيمية في استعمال الموارد المادية أو البشرية.
- تقليص الوقت اللازم لانجاز الأعمال .
- إعادة تشكيل القواعد والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأفراد وبين المجموعات، أو التي تحكم نظم العمل وأساليبه.

2-3-2- إستراتيجية تجنب الصراع التنظيمي: تميل إدارة المؤسسات عند سيادة بعض الظروف الخاصة على بيئتها الداخلية أو الخارجية إلى تجنب التدخل المباشر في عملية التأثير على مواقف الصراع، حيث تكون هذه الإستراتيجية ملائمة عندما تتوقع الإدارة بأن مختلف الأطراف لن تحقق أي مكاسب من الصراع، أو أن تكلفة التدخل للتأثير في الصراع ستتجاوز بكثير العائد المحتمل منه. [1]

تتضمن إستراتيجية التجنب في الأساس التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية: [2]

[1] – عبد الله صالح دحلان " **القيادة الإدارية**" معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2000، ص 67

[2] – ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي" **السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**" الدار الجامعية ، مصر، 2004، ص187.

- **تجاهل الصراع:** ضمن هذا الأسلوب تلجأ الإدارة إلى التغاضي عن التصرفات العدائية الصادرة عن أطراف الصراع على أمل تحسين المواقف لاحقا، وهي بذلك تلتزم الحياد ويكون دورها الأساسي في تقديم الإيضاح والشرح الذي يبرز عدم أهمية المشكلة ويشجع الأطراف المتصارعة على التخفيف من مشاعر العداء والتوتر.
- **الفصل المادي بين الأطراف المتصارعة:** يقوم هذا الأسلوب على عزل الأطراف المتصارعة من الناحية المادية و ذلك بإبعاد المجموعات أو الأفراد المتصارعين عن بعضهم البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل بينهم ومن ثم تختفي أسباب الصراع التنظيمي، حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا الأسلوب عندما لا تكون هناك حاجة قوية إلى التفاعل والاعتماد المتبادل بين الأفراد أو المجموعات، وعليه يمكن الفصل بينهم عن طريق تقليل الاجتماعات واللقاءات والتوجه نحو التوسع في اعتماد اللامركزية الإدارية والفنية مع ترسيخ قيم الإدارة الذاتية.
- **الانسحاب من الموقف:** حسب هذا الأسلوب تتمكن إدارة الموارد البشرية من دفع الأفراد والمجموعات إلى تجنب الصراع من خلال التذكير بالنتائج الأليمة لمواقف الصراع التي عرفها التنظيم سابقا، وذلك لاستحضار تكلفة وخطر المشاركة في الصراع التنظيمي أو في دعمه، حيث يمكن أن يكون الانسحاب ماديا وذلك من خلال تجنب الأفراد لمواقف الصراع وعدم المشاركة فيه إما بالتزام الصمت أو بتغيير موضوعه وقضيته، وقد يكون الانسحاب نفسيا وذلك إما بعدم الاعتراف بوجود الصراع أو كبت المشاعر وأوجه الخلاف والتوتر لفائدة المجموعة والمؤسسة، ومن الملاحظ أن اعتماد إستراتيجية تجنب الصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية، حيث يترتب عن الإفراط في استخدامها انخفاض مستوى التفاعلات بين مكونات التنظيم وهذا سيؤدي إلى الحد من فرص النمو والتطور.

ضمن مشروع المؤسسة الهادف إلى التحكم في أبعاد الصراع التنظيمي تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تحليل دراسة وتشخيص الوضعية التي يعرفها الصراع بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ثم تجتهد في تحديد النمط الإستراتيجي المناسب لإدارته بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويضمن لأطراف الصراع الحد الأدنى من النجاح.

المطلب الثاني: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

للسلوك التنظمي محددات تنظيمية يمكن لادارة الموارد البشرية أن تلعب من خلالها دورا مؤثرا في استمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيرا، وإن اختلفت هذه المحددات مقارنة بغيرها (المحددات الفردية أو المحددات الجماعيه) الا أن دراسة الية تغيير مثل هذه المحددات من شأنه أن يسمح للتنظيم من الوصول إلى مرحله النجاح وبالتالي تجاوز كل أسباب الصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في إرباك وتخلف العملية الانتاجيه والاداريه داخل المؤسسة.

إن إهتمام إدارة الموارد البشرية بمحددات السلوك التنظيمية سيسمح بتطوير نمط القيادة السائد داخل المؤسسات من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات التي إهتمت بإيجاد علاقة بين نمط القيادة والمتطلبات الموقفية، كما سيساعد في بناء النمط الاتصالي المناسب لترقية العلاقات التنظيمية وتطويرها بما يعزز من مستوى الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

1- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية الممارسات القيادية بالمؤسسة: من وجهة النظر الإدارية فان القادة يتحملون مسئولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمي، فهم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم، وفي السلوك التنظيمي يكون دورهم التوحيد ما بين النظام الاجتماعي (النظام الإنساني) والنظام التقني وذلك لتحسين علاقات الأفراد في المؤسسات.

يرى **بيتر دراكر** أن القيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيقها ميزة استراتيجيه في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة، ذلك أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة، فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى نجاح المؤسسة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن الثقافة هي نتاج ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضاء المؤسسة. [1]

يتطلب النجاح في عالم اقتصاد المعرفة ضرورة توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة في بيئة يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وعليه فانه ينبغي أن تساهم القيادة الرشيدة في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في اقتصاد المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها، وعندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يصبح اعتماد أسلوب "**المشاركة والتعاون**" وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفء أقرب إلى تحقيق نتائج أفضل على المؤسسة وفي تحقيق أهدافها. [2]

إضافة إلى ذلك فإن الثقافة المؤسسية تسهم بدورها في صياغة السلوك الفردي والتأثر فيه عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وجعل العمل مصدرا للرضا، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات بسخاء، وإيجاد ظروف العمل الإيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي .

[1] – هالة أحمد صبري، "**أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية** " المؤتمر العالمي الثاني قسم ادارة الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية ، يومي 13 و14 مارس 2001 .

[2] - خضري محمد "**متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**" المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 26و28 أفريل 2004.

1-1- عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إعداد القيادة الإدارية: اتفقت جميع الدراسات والبحوث التي عرفتها أدبيات الادارة في أواخر القرن العشرين حول الأثر البارز لنمط القيادة على سلوك وتفاعل العاملين في اطار إحداث التغيير التنظيمي، حيث اكدت هذه الدراسات على مقدرة المدير في إحداث التغيير و خلق الثقافة التنظيمية الملائمة لحفز العاملين، فمثلا اتخذ **هيرسي وبلانشارد** اتجاها موقفيا من القيادة، حيث أشارا إلى أن هناك من القادة من يجعل تركيزه على الإنتاجية و أداء العمل، وهناك آخرون يجعلون تركيزهم على مشاعر العاملين و تحقيق احتياجاتهم و خلق العلاقات الجيدة معهم، ولكنهم يرون في جميع الأحوال أن الأسلوب القيادي الأفضل تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه، ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة. [1]

إن مشاركة إدارة الموارد البشرية في تدعيم عمل القيادة الادارية الناجحة يتطلب الالتزام بعدد من المتطلبات أهمها مايلي:

- **تعزيز القدرات والمهارات القيادية في المؤسسة:** تبدأ مهمة إدارة الموارد البشرية في هذا المجال من خلال عملية استقطاب القدرات والمهارات المتميزة التي تتوفر لديها ملكة القيادة والتأثير على الأخرين، الى جانب ذلك تعمل الادارة على تعزيز القدرات القيادية من خلال ما توفره من نظم وسياسات التحفيز المبتكرة التي تساعد على تطوير المهارات القيادية المتاحة لدى المؤسسة.
- **استثمار الإمكانات المتاحة بالمؤسسة:** ويعتمد ذلك على منظومة التدريب والتطوير التي تعزز لدى الأفراد الرغبة في التعلم، حيث تدعو هذه التوجهات نحو التعلم إلى تحويل التدريب والتطوير الإداري صوب ثقافة التعلم والتطوير الذاتي والتحسين المستمر، ولعل هذا التوجه سيغير من دور المديرين من التزامهم بالتنسيق والاشراف الى التزامهم بالتأهيل، الذي يتطلب مجموعة مختلفة من القابليات الادارية ونقل السلطة التي تعتمد على الدور والمكانة إلى القدرة على مساعدة الآخرين. [2]
- **ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بالمؤسسة:** القيادة التحويلية هي ذلك النموذج القيادي الذي يوفر رؤيا لعمل المؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا و الوصول إلى تجسيد الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية للمؤسسة، حيث يمكن أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين فيها بشكل يسمح بتحقيق أهداف الجميع معا، كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز العاملين ودعم رغبتهم في التعلم نظرا لكونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل.

1-2-التمكين كنموذج لتعزيز دور إستراتيجية الموارد البشرية في ترقية القيادة: يعد العمل بإستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن لمؤسسات الألفية الثالثة الاستغناء عنها، فهي فلسفة إدارية وخيار

[1] – هالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره

[3] – مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

استراتيجي لإدارة أنشطة المؤسسة من اجل ضمان البقاء وتحقيق النمو المرغوب، ومن شأن هذه الإستراتيجية أن تؤدي إلى تحسين العمل وزيادة الاستجابة لحاجات السوق من خلال زيادة معدلات الابتكار والإبداع، فضلا عن ارتفاع مستوى الحماس والمعنويات لدى العاملين. [1]

يعتقد كثير من الباحثين أن التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الادارة هدفها منح العاملين درجات أكبر من المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي. [2]

يساهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، حيث يساهم هذا الرضا وكذا حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي بما يساهم في سرعة معالجة شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين. [3]

يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية القيادة التشاركية داخل المؤسسة، فالمؤسسات عندما تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم فهي بذلك تسمح لهم بأن يشعروا بالمسئولية وبالرضا عن الانجازات التي يساهمون في تحقيقها، فالتمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويوثق الصلة بينهم، و الغاية الأساسية من هذا النموذج هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل توفر لهم حوافز ذاتية المنشأ تنبع من ذوات الأشخاص كالفخر والاعتزاز بأداء العمل بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء.

يعمل التمكين على إطلاق العنان لإمكانيات العاملين في مجال الابتكار، كما يفتح أمامهم مجالا للتعلم ويعطيهم الحرية الكافية للتصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وتعزيزا لمتطلبات تطبيق هذا المفهوم يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تجسيد أبعاد التمكين و المتمثلة في الآتي:

1-2-1-المشاركة بالمعلومات: تلعب المعلومات دورا مركزيا في تمكين الأفراد فالمعلومات هي التي تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، وحسب دراسة كولين (Collins) فان أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين لأن تلك الطرق تنقل شكاوى العاملين لكن ربما لا ينظر إليها بالعناية والمتابعة التي تتطلبها، في حين يعني التمكين التفاعل الايجابي مع مشكلات. [4]

[1]- Applbaum .S & Levut .S "**Empowerment: Power Culture and Leader Ship** " prentice-Hall, New York , 1999, P240.

[2] – سيد محمد جاد الرب، " **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية** " جامعة قناة السويس، السويس، مصر، 2008، ص 57.

[3] – رامي جمال اندراسون، عادل سالم معايعة " **الإدارة بالثقة و التمكين**" عالم الكتاب الحديث ، أربد، الأردن، 2008، ص 144.

[1] – زكريا مطلك الدوري، أحمد على صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 79.

تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فان الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل، وإنما كذلك تركز على المجهودات التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع والاستجابة لانشغالات العاملين بالمؤسسة. [1]

إن المؤسسات التي تكتسب المعلومات على نحو جيد وتنشرها وتستعملها على نحو جيد هي مؤسسات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين وتضعهم أمام مسؤولياتهم. [2]

إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمؤسسة و التي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها، فإشراك إدارة المؤسسة الأفراد في المعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق به، وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدمة للمؤسسة.

1-2-2-الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضمن منح الأفراد بالمؤسسة إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون خلاقة عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسب، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يتوافق واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، [3] وحسب وليكنسون (Wilkinson) فان الاستقلالية تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات المتنوعة التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم و تحديد مسارات تدفق المنتج و استحداث مجاميع عمل شبه متنقلة و التي يشار إليها بفرق العمل. [4]

في إطار ترسيخ قيم التمكين وتجسيدا لمفهوم الاستقلالية تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تصميم نظم العمل التي تتيح للعاملين الحرية الكاملة للتصرف وتضمن لهم القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع محاسبتهم على النتائج المحققة ومن أهم صور الممارسة العملية لهذا المفهوم نذكر ما يلي: [5]

---

[2]-Michel Tremblay et autres " **L'engagement Organisationnel Et Les Comportement discrétionnaires** " Série Scientifiques , Centre Internationale de Recherche en Analyse des Organisation (CIRANO), Montréal, 2000, P24.

[3]– الملوك سعد الملوك " **دور التمكين في تعزيز الإبداع ألمنظمي، دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل**" أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 63.

[4]– أبو بكر سالم " **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 23.

[1]- Wilkinson. A "**Empowerment: Theory & Practice"** Personal Review, Vol 27, N 1, 1999, P44.

[2] – خليدة محمد بلكبير " **تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**" أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2013، ص 69.

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في اختيار أو ابتكار أسلوب العمل المناسب.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في تغيير طرق أداء العمل متاحة، أو تجريب طرق عمل جديدة.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.
- إتاحة المجال للممارسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع مشكلات العمل.

إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الاطار هو ماهي حدود هذه الحرية؟ ومتى وكيف تكون؟ والإجابة على هذا السؤال تؤكد على أهمية وضع الأطر الإرشادية والتي تساهم في المساعدة على تسجيل نقاط التقييم للأداء الشخصي وكيفية تطوره.

إن عدم قيام ادارة الموارد البشرية بايضاح الحدود في المرحلة الأولى من تحرك العاملين سيترتب عنه صعوبات عديدة، فإما يقعون في الالتباس لدى ممارسة الحرية أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناولهم دونما حدود، واذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فان ذلك سيؤدي الى اجهاض التمكين، لذلك فان الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن ان تمارس الا من خلال الحدود.

لا يمكن للعاملين في ظل التمكين التصرف بحرية ومرونة، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات ووضع أهداف العمل من دون أن توفر لهم إدارة الموارد البشرية الهامش المناسب من المخاطرة والخطأ، ذلك أن لقبول بالخطأ يعتبر فرصة كبيرة للتعلم واكتساب الخبرة وهذا ما أكد عليه الكثير من الباحثين في مجال التمكين، وفي هذا الاطار يكون أمام إدارة الموارد البشرية الاختيار بين إحدى الفلسفتين التاليتين: [1]

- **المحافظة على الموارد لضمان النجاح**: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الفلسفة إلى الحد من امكانية ارتكاب الأفراد للأخطاء وذلك إما بتقليص خياراتهم للتصرف في العمل، أو من خلال ممارسة بعض الرقابة عليهم بحيث تعمد الى وضع بعض الضوابط والنظم الادارية التي تساهم في تقليص فرص الأفراد في صنع القرارات، ومنه فان هذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهمات والقرارات وكذلك تعتمد على التحديد المسبق للموارد وكيفية التصرف، وكل ذلك من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الملائمة.
- **تكامل الموارد لضمان النجاح**: من خلال هذه الفلسفة تركز إدارة الموارد البشرية على النتائج المستهدفة من العاملين بعد منحهم حرية اختيار طرق العمل من دون النظر الى الأخطاء بوصفها معيارا، والأخطاء وفق هذا الأساس تعتبر دروسا لاكتساب المعرفة الجديدة، فالخطأ بناءا على ما سبق فرصة مضافة للابداع، حيث تأسس هذه الفلسفة على إعتقاد مفاده أن الأفراد يلتحقون بالمؤسسات وهم يبحثون عن فرص النجاح وتحقيق الذات، حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمؤسسات، فالمؤسسات التي تعتمد هذه الفلفسة الأخيرة

[3] – خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

تلجأ الى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون العنان لطاقاتهم وابتكاراتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع.

1-2-3- إستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية: لا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية واستقلالية العاملين ستحتاجان إلى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية الادارة وما تقدمه من مساعدة للآخرين.

يختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية، حيث في هذه الأخيرة يشكل الفريق من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة، بينما في المؤسسات الممكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرارية وأنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، كما يتميز بأنه يدير نفسه بنفسه، فالتمكين هنا ينصب على وحدة عمل تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية منه هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الادارة العليا في ادارة نشاطاتهم. [1]

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تحقيق التحول نحو فرق العمل ذاتية الادارة من خلال ما تحققه من أنشطة التدريب والتأهيل، حيث تعمل هذه الادارة على تصميم برامج تطويرية مستمرة هدفها تعزيز ثقة الأفراد بقدراتهم من جهة ومن جهة أخرى دعم مشروع التآزر بينهم في اطار العمل الجماعي.

ومن بين الأسئلة التي تراود الأفراد خلال مرحلة التحول والتي يتعين على الإدارة الاجابة عليها من خلال البرامج المقترحة لفائدتهم نذكر ما يلي:

- كيف نتعامل مع ما سيتولد من تأثيرات نتيجة التحول نحو التمكين؟
- ما هي الاختلافات الناجمة عن تلك التحولات؟
- هل بالامكان احراز النتائج في هذه المرحلة الجديدة؟
- هل سنحصل على التدريب اللازم والفعال في مرحلة التمكين؟
- متى يجري مواجهة المشاكل؟ ولمن يتم اللجوء طلبا للعون والمساعدة؟

وعند البحث عن الاجابة عن التساؤلات السابقة، فانه يجب أن نعرف بأن فرق العمل الذاتية بحاجة الى فترة لا يستهان بها لاتمام التطوير، لذا فان إدارة المؤسسة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين يجب أن تلزم نفسها ببناء فرق عمل داخل هياكلها وما يتطلبه ذلك من اعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد.

2- مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية نظام الاتصال: تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي الملائم، حيث نعني بفعالية الاتصالات العمل على ضمان الانسياب الجيد للمعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة بالاضافة الى توفير الظروف المساعدة على تبادل الأفكار والمعارف بين الأفراد

[1] – عبد العزيز الشربيني " **اين الادارة العربية من الميزة التنافسية**" مجلة أخبار الادارة ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، العدد 6، 1996.

باختلاف مهاراتهم ومواقعهم ضمن التنظيم (رؤساء ومرؤوسين)، فالاتصال يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهو بذلك يؤثر تاثيرا مباشرا في البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.

إن غياب قنوات الاتصال الفعال بالمؤسسة وما يترتب عنه من غياب للأسس الموضوعية في التعامل مع العاملين من شأنه أن يؤدي إلى خلق مشاعر القلق والإحباط، ويرسخ ثقافة الشك والتردد لدى إدارة المؤسسة ولدى العاملين بها على حد سواء، وبالتالي سيترتب عن كل ذلك تدني مستويات الأداء وتدهور الروح المعنوية للعاملين و تراجع إنتاجيتهم.

تعتبر ادارة الموارد البشرية الادارة المسؤولية عن توفير واستخدام الوسائل المتعددة للاتصال ذات الكفاءة العالية التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين وتنمي لديهم روح التعاون والمشاركة والانسجام، وفي هذا الإطار تطالب ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بضمان الاتصال في اتجاهين لكونه النموذج الذي سيتيح للعاملين فرص متجددة لإبداء الرأي والتعلم والتطور، كما أنه سيعزز لديهم روح الإبداع والابتكار ويفتح أمامهم مجالات متعددة للمساهمة في اتخاذ القرارات، فالاتصال الناجح هو ذلك الأسلوب الاجتماعي والإداري الذي يتم من خلاله تحقيق التفاهم بين أفراد التنظيم باختلاف مستوياتهم، ويساهم في خلق ديناميكية الجماعة ومن ثم توفير المناخ المناسب للتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة وتنشيط دور كل منهما بالأسلوب الذي يضمن انجاز مختلف العمليات التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. [1]

تعزيزا لمتطلبات التحسين المستمر لأداء العاملين، تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال عمليات الاتصال الاداري على جعل الفرد قادرا على تفهم متطلبات عمله بصورة أفضل وبالتالي مساعدته على الشعور بأهمية الدور الذي يلعبه ضمن نسق الأدوار التي يؤديها الأفراد الآخرون، مما يدعم و يشجع على التعاون والتنسيق.

2-1- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاتصال الإداري الفعال: إذا كان الاتصال الإداري بمثابة القلب النابض في جسم العملية الإدارية الذي يضم وظائفها، فان الإدارة الجيدة والإشراف الفعال على العاملين يعتمد اعتمادا مباشرا على كيفية إجراء الاتصالات ومدى مهارة الإداري في إختيار أكثر الأساليب فعالية.

2-1-1- خصائص الاتصال الفعال: يتوقف الاتصال الناجح داخل المؤسسات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المؤسسة، وعلى أساسه يتحقق التفاعل في التنظيم من خلال ضمان النقل الفعال للمعلومات و الأفكار والمشاعر بين مختلف الأطراف. [2]

يشير كل من ويلي ووايت (Willy & white) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل (الرئيس الإداري) توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات

[1] – محمد الصيرفي " **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات** " المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2009، ص 20.

[1] – منال طلعت محمود " **مدخل إلى علم الاتصال** " المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2002، ص 22.

نفسها، [1] إذ أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجه إليه الرسالة، وحتى يتصف الاتصال داخل المؤسسة بالفعالية هناك مجموعة من العوامل يجب مراعاتها وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار ان هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن بذلك تحقيق النجاح في عملية الاتصال.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ ان الانسان يدرك ما يريد ان يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه أو حاجاته التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة لديه، وعليه فكلما كانت الرسائل محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى اليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل. [2]
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل، و تشويقه لمتابعة الرسالة.
- ضرورة الاقلال من عدد المستويات الادارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة المعنوية لدى العاملين وبث روح الثقة و التعاون بينهم.
- ضرورة تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع، الإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية، وكذلك مهارات التفكير والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وذلك حتى يتمكن كل المشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وآرائهم ومقترحاتهم. [3]

من خلال ما سبق يمكن القول بان الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال، حيث يتطلب توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والادارة سواء فيما يخص الحق في المعرفة الكافية حول ما تعيشه المؤسسة من تطورات وتحولات، أو فيما يخص حق مختلف الأطراف في المشاركة في تبادل المعلومات.

بقي أن نشير أن المعلومات التي يتوجب على المستقبل تلقيها تتميز بالكثافة الشديدة، فان هذا الأخير لا يستطيع متابعة جميع الحقائق، ويترتب عن ذلك الوقوع في كثير من الأخطاء المقصودة أو غير المقصودة،

---

[2] – جمال الدين عويسات " **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** " دار هومة ، الجزائر ،2002، ص 50.

[3] – هالة منصور " **الاتصال الفعال ، مفاهيمه وأساليبه و مهاراته** " المكتبة الجامعية ، الاسكندرية، مصر ،2000، ص 58.

[4] – محمد يسرى ابراهيم دعبس " **الاتصال والسلوك الانساني** " السلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، مصر ،1999، ص 183.

وحسب ميلر (Miller) فإن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية: [1]

- القيام بحذف بعض المعلومات.
- القيام بارتكاب الأخطاء.
- القيام بتأخير الحصول المعلومات أو بتأخير استعمالها.
- القيام بعملية التنقية أو التصفية الموجهة.
- القيام باستخدام التقريب أو التعميم.

تتعرض المعلومات كذلك أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، وعليه فان الخطأ فان الرسالة محتمل سواء أثناء صياغة المعلومات أو أثناء ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات و غيرها.

2-1-2- خطوات الاتصال الفعال: إن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها تتمثل في وضوح المعلومات التي يريد الرئيس الإداري إيصالها وإبلاغها إلى مرؤوسيه، وبعد ذلك تأتي باقي الخطوات المناسبة للاستفادة من هذه المعلومات إرسالا واستقبالا، لذلك يتعين على الادارة اتخاذ كل التدابير التي من شأنها تسهيل وتعزيز تدفق المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم، حيث يمكن حصر خطوات الاتصال الإداري الفعال فيما يلي:

- **إصدار التعليمات:** تتمثل الخطوة الأولى في عملية الاتصال الإداري بتحضير التعليمات اللازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة ويسر، ولا شك أن التعليمات الجيدة هي تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها منذ بدايتها كفكرة وحتى صياغتها النهائية، ذلك أنه من المعروف في الدراسات السلوكية أن الفرد يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده وإقراره من قرارات وبرامج، ويميل تلقائيا إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار بشأنها.
- **ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:** لما كانت التعليمات في معظمها رسائل وتوجيهات إرشادية لحسن سير العمل فانه من اللازم مراعاة وصولها للمعنيين في الوقت المناسب، وهذا يعني أنه لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، كما لا بد من مراعاة اختيار القنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات بحيث يتم مراعاة مستوى الفئات التي توجه التعليمات إليها، فلا توجه تعليمات كتابية إلى عمال غير متعلمين بل يجب الاعتماد في هذه الحالة على التعليمات الشفوية والتوضيحية وهكذا. [2]

[1] - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص263.

[2] - محمد قاسم قريوتي، مرجع سبق ذكره ص221.

تزداد فعالية التعليمات إذا استطاعت الإدارة أن توفر حوافز لتطبيقها بحيث يدرك المنفذون أن إلتزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم يعود عليهم بالفائدة، سواء ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة الأداء وقلة المشاكل الناتجة بسبب ذلك الإلتزام أو بما يترتب على فعالية الأداء من زيادة في المكافآت.

- **التأكد من متابعة التنفيذ والتقويم:** ليست التعليمات إلا وسائل لتحقيق غايات الإدارة، لذلك لا بد من مراقبة المنفذين و التأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين الايجابية والسلبية، وبالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلافي وتدارك ما لم تشمله التعليمات، ذلك أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف بل تعدل وتجدد لمواكبة مختلف ظروف العمل.

2-2- معوقات الاتصال الفعال ووسائل ادارة الموارد البشرية للتغلب عليها: لا يتم الاتصال في المؤسسة بدون مشاكل وصعوبات تعترض هذه العملية وتفقدها فعاليتها ومن ثم تقلل من الحاجة للاعتماد عليها، لذلك تطالب الإدارة بضرورة معرفة هذه العوائق وذلك كمحاولة للتغلب عليها بحيث يتحقق الاتصال بكل كفاءة وفعالية، ومن بين هذه المعوقات نجد ما يلي:

- **المعوقات الشخصية (الذاتية):** نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ المبهمة وغلبة الغموض على المعلومات المتداولة وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية، حيث تعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، في عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، إلى جانب مدى توفر عنصر الثقة بين الأفراد داخل التنظيم، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن أهم المعوقات الشخصية للاتصالات نجد ما يلي:

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل، فلكل منهما قيمه واتجاهاته وخبراته وخلفياته العلمية..الخ، وبالتالي قد يكون هناك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالرسالة تحمل كلمات تتضمن معاني مختلفة لكل منهما خاصة إذا كان الإطار المرجعي لكل منهما متميزا عن الآخر. [1]

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، فتعدد المستويات في الجهاز الإداري يشكل أكبر عقبات عملية الاتصال حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريف والتبديل والتغيير والحذف والإضافة، ومن ثم تصل على غير حالها الأصلي إلى المستقبل. [2]

[1] - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص264.

[2] - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره ، ص77.

- ضغط الوقت، حيث لا يتوفر للرئيس عادة الوقت الكافي للاتصال مع كل الأشخاص الأمر الذي يدفعه إلى تجاهل الأساليب الرسمية والتحول إلى الأساليب غير الرسمية مما يؤدي إلى سوء الفهم من بعض الأطراف.
- تباين الادراك، حيث يتعرض العاملون في المؤسسات الى أنواع متعددة من المثيرات المادية و المعنوية، حيث لا تتفق ردود أفعال العاملون مع تقديراتهم ازاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعة لخصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم، حيث يتجاهل العاملون في إدراكهم وتفسيرهم المعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الانتقاء الادراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما للاتصالات الادارية. [1]
- يؤدي قصور مهرات الاتصال الى تراجع فعالية الاتصال الاداري من حيث التخطيط له ومن حيث اختيار وسلة المناسبة لنقل الرسائل وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل للرسائل الفعال. [2]

➢ **المعوقات التنظيمية:** تتضمن هذه المعوقات تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المؤسسة وعن هيكلها التنظيمي ومناخها وثقافتها، حيث يمكن حصر العوامل التنظيمية المؤثرة سلبا في عملية الاتصال الإداري فيما يلي:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش على الاتصالات المختلفة.
- مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد إلى مركز سلطة واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من احتمالات ضياعها أو التشويش عليها.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان إلى عدم كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة. [3]

➢ **المعوقات البيئية:** ترتبط هذه المعوقات بمناخ العمل داخل المؤسسة وبالمناخ السائد في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

- مجموعة الخلفيات الثقافية لدى الموظفين، حيث تؤثر القيم والاعتقادات السائدة لدى موظفي على الاتصال داخل المؤسسة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة، وكذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال.

[1] - كامل المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص240.

[3]– Richard Armand « **La Communication Efficace »** , De Bock ,Université Paris, 1998, p 22.

[3] - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره ص178.

- الانتشار الجغرافي للمؤسسة، حيث تعاني المؤسسات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها مما يعوق عملية الاتصال الداخلي، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ من شأنه أن يؤثر في عملية نقل المعلومات، وغالبا ما تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف. [1]

تدل الدراسات الميدانية أنه يمكن لادارة الموارد البشرية التحكم في نظام الاتصالات الإدارية من خلال التغلب على مختلف العوائق التي تعترضها وذلك على النحو التالي: [2]

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل، و من أسفل إلى أعلى.
- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة إلى جانب الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

مما لا شك فيه أن تحقيق الاتصال الإداري الفعال يعتمد على مجموعة من المبادئ يتوجب على إدارة الموارد البشرية معرفتها ووضع لذلك يجب معرفتها وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين، وأن يوحي الاتصال ألمنظمي للعاملين أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية ومن ثم يشعرهم بضرورة بذل أقصى الجهود ودعم مشاريع التحسين والتطوير المعتمدة من طرف المؤسسة.

[1] - محمود العميان ، مرجع سبق ذكره ص253.

[2] - محمد قاسم قريوتي، مرجع سبق ذكره ص224.

خلاصة الفصل الثالث

لم تعد دراسة السلوك التنظيمي تركز فقط على مختلف المحددات التي تعكس التفاعل الفردي للأشخاص داخل التنظيم باعتباره المرتكز الوحيد في تحليل وفهم السلوك التنظيمي للموارد البشرية، وإنما تعدى الأمر إلى دراسة السلوك الجماعي بالتركيز على مختلف المتغيرات الهامة المؤثرة فيه داخل المؤسسة، الى جانب تحليل مدى تأثر هذا السلوك ببيئة التنظيم اجابا أو سلبا، وعليه يمكن القول بأن هناك أهمية كبيرة لتحليل مستوى تداخل بين أثر محددات السلوك الفردية والجماعية والتنظيمية على أداء الأفراد داخل المؤسسة، هذه الأهمية المتنامية جلبت إليها أنظار العديد من المختصين والباحثين في المجال التنظيمي باعتبارها محورا هاما يلعب أدوارا بارزة في الإسهام الفعال في مختلف الأنشطة التنظيمية و الاجتماعية.

تتضمن المحددات السلوك الكثير من المتغيرات التنظيمية، حيث تتأثر انتاجية الفرد بنوعية الاتجاهات التي يتبناها وكذا بمدى إدراكه للقيم السائدة بالمؤسسة، حيث تتطور هذه الاتجاهات وهذه المدركات بأساليب التعلم المتاحة في المؤسسة إلى جانب نظم التحفيز التي يتعرض لها الفرد أثناء أدائه لمهامه، كما يتأثر أداء الأفراد في المؤسسة بمدى انسجامهم مع جماعات العمل التي ينتمون اليها (تؤثر الجماعة على رغبة الفرد بالعمل)، حيث يزيد العمل الجماعي من إمكانية الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع مما لو تم بشكل فردي، كما يتأثر أداء المؤسسة بالصراع الذي قد ينشأ بين الأفراد أو جماعات العمل، حيث يؤدي الصراع السلبي إلى تشتت الجهود وانخفاض الإنتاجية أما الصراع الإيجابي (المنافسة) فيزيد من الرغبة بالعمل وبالتالي يزيد من الإنتاجية، كما يتأثر السلوك التنظيمي للأفراد كذلك بأنماط القيادة و بأنماط الاتصالات السائدة في المؤسسة، فالتزام المؤسسة بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعزز من فرص القيادة التشاركية وتوفر نظم الاتصال المفتوح سيساهم بشكل مباشر في توفير البيئة المشجعة على الانتماء والالتزام الوظيفي و الذي يعتبر مدخل أساسي للإبداع والتطوير بالمؤسسة.

إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة، حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى دائما لاستعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسبا مع الظروف المستجدة، وعليه فان إدارة الموارد البشرية مطالبة من منظور إستراتجي باستثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم تدخلات من خلال ممارساتها المختلفة (توظيف، تدريب. الخ) للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات بالأسلوب الذي يسمح بتطوير التزام الأفراد بتحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وفي نفس الوقت يضمن تحقيق القدر المناسب من الإشباع لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم.

الفصل الرابع

مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق متطلبات التغيير في السلوك التنظيمي

تمهيد

لم تترك التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال الجزائرية خلال العقدين الأخرين الفرصة أمام المؤسسات الجزائرية لتحقيق أهدافها نظرا لصعوبة التعامل مع التحولات الهيكلية التي ميزت قطاع الأعمال، خاصة مع قبول السلطات الجزائرية بمتطلبات تجسيد قواعد الانفتاح الاقتصادي وما يتعلق به من تحرير للأسعار وفتح للسوق الجزائري أمام المؤسسات والمنتجات الأجنبية، وكذا الالتزام القانوني باحترام شروط المنافسة، وحتى لا تكون المؤسسات الجزائرية في وضع المتأثر بالمحيط التزمت هذه الأخيرة بالدخول في عمليات وبرامج تطوير من خلال إعداد وتنفيذ المشاريع الاصلاحية التي كان هدفها ترقية وتحسين ممارساتها الإدارية والفنية بالشكل الذي يضمن لها القدرة على التكيف مع التحولات المحققة.

إن تحقيق المؤسسات الجزائرية العمومية التكيف مع هذا الواقع الجديد ومن ثم امتلاكها القدرة على الاندماج في إقتصاد السوق يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية أهمها: [1]

- الاستقلالية في عملية التسيير والعمل على نشر روح المسؤولية في مختلف مستويات المؤسسة.
- التعريف والتحديد الواضح للأهداف والهياكل التنظيمية.
- الإعتماد على إستراتيجيات جديدة في التسيير.
- إعتماد تقنيات ووسائل فعالة في إدارة مختلف الموارد المتاحة بالمؤسسة.

تعتبر مؤسسة صيدال من بين المؤسسات العمومية التي لجأت إلى بتنفيذ العديد من المشاريع التي كان هدفها تجسيد متطلبات التغيير التنظيمي، حيث إلتزمت من خلال إستراتيجيات أعمالها على تحقيق التطوير في مجالات كثيرة، ولأجل ذلك شرعت في إعادة تنظيم نشاطاتها ومواردها وكان ذلك في إطار تنفيذ المخطط التصحيحي الداخلي للمؤسسة إبتداءا من سنة 1994، حيث اعتمد هذا الأخير أساسا على تحديد حاجات المؤسسة، ومن ثم توفير الكفاءات التي تسمح بانجاز مختلف المشاريع، بالاضافة إلى تحديث وسائل وطرق العمل ودمج التكنولوجيا التي أفرزها التقدم العلمي في مجال الصناعة الصيدلانية.

تجاوبا مع التحولات المذكورة لجأت مؤسسة صيدال إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري، حيث عملت على تطوير مساهمته وترقية مهاراته من خلال تنفيذ مختلف برامج التدريب والتنمية والتعلم، والتي كان لها الأثر البارز في تحقيق التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

من خلال هذا الفصل سنتناول بالتحليل والدراسة المحاور التالية:

- التعريف بمؤسسة صيدال وبفرع أنتيبيوتيكال الذي كان محل للدراسة الميدانية.
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- التحليل الاحصائي وتفسير نتائج الاستبيانات.

[1]- بلقاضي بلقاسم " **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 236.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صيدال وبفرع أنتيبيوتيكال

بعد أن دخلت المؤسسات الوطنية الجزائرية مرحلة الاستقلالية على إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، بدأت مؤسسة صيدال الإعتماد والتركيز على قدراتها الذاتية، حيث تطلب ذلك إعادة ترتيب هياكلها وذلك من خلال تبني مخطط التصحيح الداخلي الذي يعتمد على تحديد الإمكانات والكفاءات التي تسمح بانجاز الأهداف والمخططات المسطرة باسلوب عقلاني وواقعي.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أكبر المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصيدلانية افريقيا، حيث شهد هذا المجمع العديد من مشاريع التطوير سواء من خلال تنوع فروعه وتوسع هياكله الصناعية أو من خلال التقنيات الجديدة المعتمدة في أنظمة الانتاج والادارة.

1- نشأة مجمع صيدال وأهدافه:

1-1- نشأة مجمع صيدال: تعتبر اصيدلية المركزية الجزائرية PCA المحطة الأولى لانشاء مجمع صيدال والتي يعود تاريخ إنشاءها الى 10 أفريل 1963، حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الكيميائية وضروريات المستشفيات من المعدات والتجهيزات والمستلزمات الطبية، وفي عام 1982 تعرضت الصيدلة المركزية الجزائرية PCA لإعادة الهيكلة بموجب مرسوم 161/82 انبثقت منها مؤسسة صيدال، وتطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات، تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 والتي كانت مهمتها توزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية بالجزائر، وفي فيفري من سنة 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية **كيمياء-صيدلة**، وفي بداية عام 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة وتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في فيفري 1998 إلى **مجمع صناعي صيدال**، وفي مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ800دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع، حيث يسوق المجمع مختلف منتجاته الصيدلانية بعلامة مميزة ومعروفة في السوق الوطني وحتى في بعض الأسواق العالمية.

1-2- رسالة وأهداف مجمع صيدال: تتمثل رسالة مجمع صيدال في دعم مشروع الاستقلال الاقتصادي من خلال انتاج وتطوير وتسويق مختلف المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال الإنساني والحيواني، حيث تبرز هذه الرسالة جلية في شعار المؤسسة " **علم وصحة** " حيث يطمح مجمع صيدال الذي يشغل 4.100 عامل إلى رفع رقم أعماله من 12 مليار دج إلى أكثر من 40 مليار دج على المدى المتوسط، ويضم المجمع 4 فروع إنتاج

بالجزائر العاصمة: بيوتيك (الحراش) وصوميديال (واد السمار) وفارمال (الدار البيضاء)، بالإضافة إلى انتيبيوتيكال (المدية) و9 مصانع إنتاج بقدرة إجمالية تقدر بـ 200 مليون وحدة-بيع. [1]

مجمع صيدال هو مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب2.5 مليار دينار جزائري، يتكون من عدة مديريات فرعية وثلاث فروع هي: فرع فرمال، فرع بيوتيك وفرع انتيبيوتيكال، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع وكذا مديرية التسويق والإعلام الطبي، حيث يقوم مجمع صيدال بالعديد من المهام ومن أهمها نذكر:

- العمل على إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، بالاضافة إلى إنتاج المواد الأولية المختلفة التي تستخدم في الانتاج الصيدلاني.
- القيام بعملية تسويق المنتجات الصيدلانية التي ينتجها المجمع سواء في السوق المحلية او الدولية.
- القيام بأنشطة الإستراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد والمنتجات الصيدلانية و الكيميائية.
- العمل على ترقية أنشطة البحث والتطوير في مجال الصناعة الصيدلانية.
- العمل على ضمات تلبية حاجات السوق المحلية من مختلف المنتجات الصيدلانية سواء بالاعتماد على الإنتاج الخاص أو الإنتاج بالشراكة أو عن طريق الاستيراد.

يسعى **مجمع صيدال** إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها [2]:

- توسيع وتنويع قائمة المنتجات الصيدلانية التي تنتج بالمجمع، وذلك بهدف تغطية الطلب المحلي وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات والمستحضرات الطبية التي تثقل من ميزانية الاستراد، حيث يعتبر هذا الهدف من الاهتمامات التي يسعى مجمع صيدال الى تحقيقها لأكثر من غرض، فمتطلبات التوسع في السوق الدولية والدفاع عن الحصة السوقية يستلزم انتاج أكثر من منتج، وذلك لتغطية احتياجات مختلفة لدى الزبائن الحالين أو المحتملين، وتحقيقا لهذا الهدف يعتمد مجمع صيدال إستراتيجية التنويع، حيث قام بانشاء قاعدة من التخصصات الأساسية وانطلاقا منها يقوم بتحديد أنواع المنتجات الصيدلانية التي يتعين على المجمع إنتاجها مراعيا في ذلك متطلبات السوق المحلية والدولية.
- السعي الى تحقيق الاستغلال الأمثل للقدرات التكنولوجية والوسائل الفنية المتاحة لدى المؤسسة والتي تسمح لها بترسيخ مهاراتها في ميدان انتاج وتطوير المنتجات الصيدلانية، فلا شك أن قطاع الصناعة الصيدلانية عموما والأدوية بصفة خاصة يتطلب مستوى عالي تقنيا، كونه من القطاعات ذات خصوصية تتميز باعتمادها على وظيفة البحث والتطوير بصورة أساسية لضمان تنافسية عالمية فيما يجعلها اقتصاديا من الصناعات ذات الكلفة العالية التي تتطلب تسخير أموال كبيرة في الاستثمار، فأنماط الانتاج تعتمد كليا على خلايا البحث

[1]- مجمع صيدال ، http://www.numidianews.com/fr/article~18351.html تاريخ التصفح 2014/02/13

[2]- وثائق رسمية لمجمع صيدال.

والتطوير التي تستلزم توفير سلسلة كبيرة من المخابر المتنوعة والمجهزة بأفضل الوسائل والأجهزة الى جانب وجود أيدي عاملة (تقنيين ومهندسين) ذات كفاءة ومهارة عالية، وفي هذا الاطار قام مجمع صيدال بالعديد من المشاريع الاستثمارية الهادفة إلى تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة، حيث تم تدعيم نشاط البحث والتطوير بالعديد من المخابر ومنها، مخبر الكيمياء التحليلية، مخبر الصيدلة الجاليتيكية، مخبر الميكروبيولوجيا، مخبر أمراض المناعة، مخبر علم السموم المتعلقة بالصيدلة.

- ترشيد استخدام الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية من خلال تصميم نظم متطورة للعمل ووضع برامج جديدة للتوظيف والتكوين والتحفيز، وذلك في اطار البحث عن تحسين انتاجية العمل.
- تطوير اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الخاصة وكذا مع المؤسسات الأجنبية لتعزيز التواجد في السوق الوطني والدولي.
- إبرام عقود شراكة جديدة مع المؤسسات الرائدة في ميدان الصناعة الصيدلانية لتطوير امكاناتها الانتاجية وتطوير قدراتها التكنولوجية.
- تكثيف تواجد منتجات مجمع صيدال في السوقين الوطني والدولي، من خلال تطوير إستراتيجة التسويقية بالمؤسسة.
- السعي المتواصل لإرضاء الزبون، وذلك من خلال وضع سياسة رشيدة لتسيير وترقية النوعية (الجودة) بالمؤسسة.
- المساهمة في تدعيم المجهود التنموي الوطني (المشاركة في خفض فاتورة الإستراد إلى جانب السعي المتواصل لتحقيق التكامل مع مختلف القطاعات الصناعية).

يسعى مجمع صيدال إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال استراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة وطنية ناجعة، حيث يطمح المجمع في اطار برامج الاستثمار التي نفذها خلال العشر سنوات الأخيرة الى دعم قدرات الانتاج والتسويق، وقد سمحت هذه العملية بتحقيق انطلاقة فعلية للمؤسسة وتعزيز ميداني لمكانتها كمؤسسة رائدة في انتاج الأدوية الجنيسة في سوق واعدة، حيث يقوم المجمع الآن بانتاج وتطوير تشكيلة من 180 منتوج تغطي 20 قسم علاجي مثل: طب أمراض القلب، طب أمراض السكري، وطب الأمراض الجلدية. (انظر الملحق 1)

تعرف السوق المنتج الصيدلاني بالجزائر اليوم تطورا ملحوظا بحيث أصبحت تعد 60 مستوردا وحوالي 50 مصنعا خاصا، و9 وحدات إنتاج تابعة للمجمع العمومي صيدال، وخلال العشر سنوات الأخيرة عرفت سوق الأدوية في الجزائر تطورا كبيرا بحيث انتقلت من 250 مليون اورو إلى أكثر من 1.5 مليار اورو سنة 2011، حيث يمثل الإنتاج الوطني أكثر من 35 بالمائة من هذه السوق من حيث القيمة و 7 بالمائة فقط يعود لصيدال ونسبة 28 بالمائة المتبقية تمثل إنتاج القطاع الخاص، ولتدعيم تواجد المجمع في هذه السوق التي اغرقتها المنتوجات

المستوردة و لتجاوز هذه الوضعية فان أولوية مجمع صيدال في بعدها الاستراتيجي تتمثل في توسيع تشكيلته من المنتوجات إلى أنواع أخرى والانفتاح على مجال طب السرطان والبيوتكنولوجيا، وحسب المسؤول الأول لصيدال تمثل الأدوية الخاصة بعلاج السرطان والأمراض المزمنة فاتورة ثقيلة بالنسبة للبلاد، ودعا متعاملي القطاع (مؤسسات عمومية وخاصة) للاهتمام بإنتاج الأدوية الأساسية حسب حاجيات السكان والتي تعاني منها البلاد من عجز في العرض، وأكد أنه يوجد حاليا حوالي 5000 دواء في السوق الوطنية وسيتم إجراء عملية إعادة ترتيب حسب أولوية الإنتاج لضبط العرض في هذه السوق، مضيفا أن هذه القضية تخص المؤسسات المنتجة، وكذلك الهيئات المعنية بالصناعة الصيدلانية في الجزائر. [1]

اتخذت الدولة إجراءات هامة من أجل تطوير صناعة صيدلانية ناجعة من شأنها أن تغطي الاحتياجات المتنامية للسكان من خلال تشجيع الاستثمارات وإبرام شراكات صناعية تقوم على تحويل المهارة، حيث تهدف الجزائر إلى تحقيق نسبة إنتاج محليا يمثل 70 بالمائة من احتياجات السكان من الأدوية بمساعدة مخابر أجنبية قبل نهاية سنة 2015، وفي هذا الإطار تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال من 7 بالمائة من حيث القيمة إلى 25 بالمائة و تحسين مكانته في السوق الوطنية مع تفتحه على السوق الدولية، وفي إطار توسيع مجمع صيدال تم توفير تمويل يقدر بحوالي 17 مليار دج خصص لانجاز 7 مصانع جديدة من بينها 3 مختصة في إنتاج "**الأدوية الجنيسة**" بكل من قسنطينة وتيبازة (شرشال) والجزائر العاصمة (الحراش)، كما يتضمن المخطط المذكور مشروع عصرنة مواقع الإنتاج الحالية واستحداث مركز للبحث والتطوير بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله ومخبر للمعادلة البيولوجية بحسين داي (العاصمة) بغرض تحديد مميزات كل المواد التي ينتجها المجمع، ومن ضمن الأهداف المسطرة في إطار هذا البرنامج الطموح انجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات.

وفي اطار توسيع مساهمة مجمع صيدال في دعم الصناعة الصيدلانية بالجزائر تم انشاء مصنع للأنسولين بمدينة قسنطينة بالشراكة مع المجمع الدانماركي"نوفو ونورديسك" بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين من أجل ضمان تلبية الطلب المحلي المتنامي والمقدر حاليا بحوالي 5 مليون قارورة، حيث ينتج مصنع قسنطينة حاليا 1.3 مليون قارورة أنسولين بشرية أي 30 بالمائة من احتياجات السكان ويتمثل الهدف المسطر في تحقيق تغطية شاملة للسوق الوطنية مع إمكانية التصدير حسب ادارة المجمع. [2]

[1]- مجمع صيدال يطمح إلى تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة، http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/12 1360.html ، تاريخ التصفح 2014/08/13

[2]- نفس المرجع السابق.

1-3- برامج الشراكة على مستوى مجمع صيدال: إنتهج مجمع صيدال بمختلف فروعه سياسة التطوير والتحسين وذلك من خلال العمل على تأهيل المصانع وتجديد طاقات الانتاج بالاعتماد على إبرام الكثير من اتفاقيات الشراكة مع أكبر المؤسسات والمخابر المتخصصة في ميدان الصناعة الصيدلانية والكيميائية.

تتميز اتفاقيات الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع المؤسسات والمخابر المتخصصة في ميدان الصناعة الصيدلانية بمرونة فائقة جعلتها متنوعة من حيث مضمونها ومن حيث أسلوب تنفيذها، ومن بين أهم عقود الشراكة التي شملتها هذه الاتفاقيات نذكر ما يلي:

- **الشراكة بين صيدال ومجمع نوفونورديسك** [1]: وقع مجمع صيدال اتفاق شراكة صناعية بقيمة 15 مليون أورو مع المجمع الدانماركي العالمي " نوفونورديسك " يقضي بإنتاج حاجيات السوق الوطنية من الأنسولين بمختلف أنواعها خلال الفترة 2012-2015 بمصنع مدينة قسنطينة، حيث تضمن أتفاق الشراكة ثلاث مراحل، حيث امتدت المرحلة الأولى على 9 أشهر تمت خلالها إعادة تأهيل تجهيزات مصنع قسنطينة والانطلاق في إنتاج قارورة الأنسولين بعلامة "نوفونورديسك" مع الإلتزام بالشروع في التحضير لبداية إنتاج الخراطيش خلال مدة 30 شهرا من توقيع الاتفاق لتنطلق بعد 6 أشهر من ذلك أي مع حلول سنة 2014 عملية إنتاج الأنسولين بالحقنة الحديثة والتي تشبه القلم، وحسب ممثل نوفونورديس فإن الشراكة بين المجمعين مبنية على أساس جلب التكنولوجيا و المهارات من نوفونورديسك الرائد العالمي لعلاج داء السكري لمجمع صيدال مع التفكير في التصدير إلى دول أخرى بمجرد تغطية الحاجيات المحلية للأنسولين.
- **الشراكة بين صيدال وشركة جلفار** [2]: أعلنت شركة الخليج للصناعات الدوائية "جلفار" توقيع اتفاقية شراكة دوائية استراتيجية مع شركة صيدال " **أس. بي . ايه** " الجزائرية تتيح لهما امتلاك مصنع مقام في الجزائر بغرض تعزيز التعاون في مجال المعرفة العملية وتكنولوجيا الصناعة الدوائية وتسجيل وتسويق الأدوية، حيث تشكل هذه الاتفاقية بالنسبة لمجمع صيدال أهمية كبيرة كونها تعزز من وجوده في السوق الجزائري وتمنحه الفرصة للترويج للصناعة الوطنية في الأسواق الدولية وتوفير خدمات لا تقتصر على صناعة الدواء فحسب وانما تشمل تبادل الخبرات في العديد من المجالات لاسيما البحوث و تنظيم وحضور المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية والندوات التخصصية التي تناقش أفضل الممارسات في الصناعة الدوائية والاستفادة من جهود جلفار التي مكنتها من النمو بقوة في السوق الدوائي ووصول منتجاتها الى أكثر من 40 دولة حول العالم.

تعكس إتفاقية الشراكة مع شركة صيدال" أس. بي. ايه " إلتزام جلفار بالاستمرار في تنفيذ إستراتيجيتها التي تركز على التوسع في الأسواق المهمة بثقة تكتسبها من امتلاكها الجاهزية التصنيعية والتكنولوجيا البحثية والخبرات التي تمتد لأكثر من 30 عاما بالاضافة الى فهم الشركة المتعمق لاحتياجات الأسواق و بخاصة السوق الجزائري،

[1] - http://www.djazairess.com/about تاريخ التصفح 2013/08/23

[2] - http://www.wam.ae/ar/news/emirates/1395245712196.html • تاريخ التصفح 2014/05/17

حيث ينص الاتفاق بين المؤسستين على يتولى المصنع المشترك في المرحلة الأولى انتاج 20 صنفا دوائيا يكون بنفس مواصفات الجودة العالمية المعتمدة من قبل جلفار، كما تنص الاتفاقية على أن تلتزم شركة "صيدال" بتوفير التجهيزات الانشائية الفنية للمصنع بالنحو الذي يمكنه من الجاهزية التصنيعية، وتحقيق الطاقة الانتاجية الكافية لتلبية حاجة السوق الدوائي فضلا عن إستعجال إجراءات تسجيل الأدوية التي ينتجها المصنع لدى السلطات الصحية الجزائرية.

إضافة الى هذه الاتفاقيات قام مجمع صيدال بابرام اتفاقيات شراكة أخرى و من بينها الاتفاق المبرم مع شركة أكاديما ومخابر رون بولانك، ومخابر بفايزر،..الخ، حيث يسعى مجمع صيدال من خلال عقود الشراكة الى تحقق العديد من الأهداف ومنها:

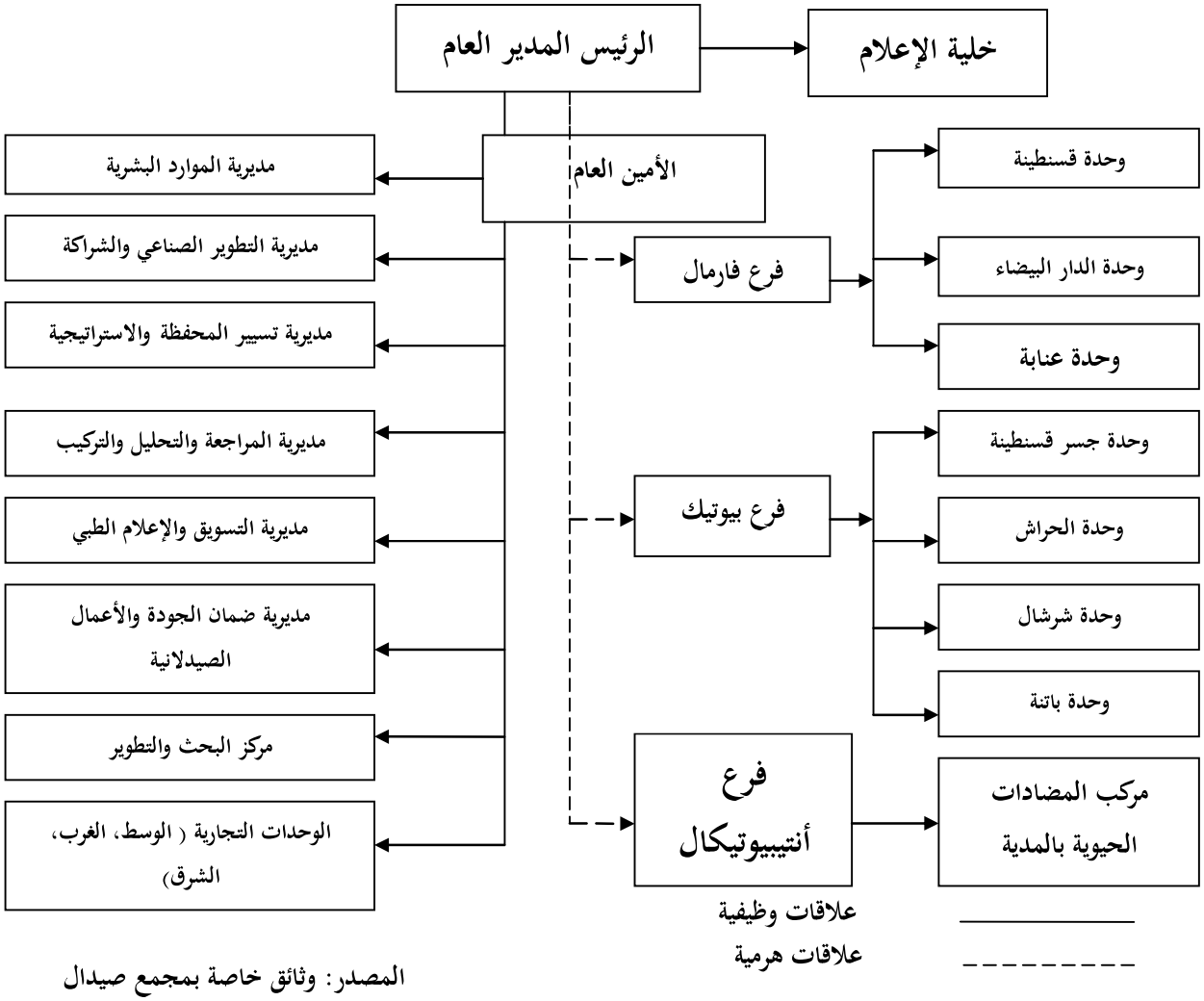
- ادماج المجمع في السوق العالمية.
- الاندماج في ميدان البحث والتطوير العلمي.
- ترقية مستوى جودة المنتجات المقدمة للسوق الصيدلاني.
- تطوير المستوى الفني لاطارات وعمال المجمع من خلال الاحتكاك بالخبرة الأجنبية.

2- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة وأداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها، ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة علي الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي إذن صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال عدة تغيرات وهذا تبعا للتغيرات التشريعية والاقتصادية التي شهدها المؤسسة، والشكل رقم (1.4)

شكل رقم(1.4): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق خاصة بمجمع صيدال

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن مجمع صيدال يتكون من الوحدات التنظيمية التالية:

2-1- الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات التي تتبعها.
- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا.
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
  - أنشطة المجمع في نهاية السنة.
  - مخطط السنة الحالية والقادمة.

- تنظيم المجمع ونشاطات الشراكة.

2-2- الأمين العام: يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في اتخاذ القرارات.

2-3- فروع مؤسسة صيدال: لمجمع صيدال ثلاث فروع هي كما يلي:[1]

2-3-1- فرع فارمال *PHarmal*: تأسس هذا الفرع في فيفري 1998، مقره الدار البيضاء، وهو يتكون من ثلاث وحدات إنتاجية هي:

- **مصنع الدار البيضاء**: يعتبر مصنع الدار البيضاء أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال، حيث ينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح وغيرها) وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.
- **مصنع قسنطينة**: يتخصص هذا المصنع في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع.
- **مصنع عنابة**: يتخصص هذا المصنع في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 7مليون وحدة.

2-3-2- فرع بيوتيك *Biotic*: تم تأسيسه في 2 فيفري 1998، يحتوي على ثلاث مصانع إنتاج هي:

- **مصنع الحراش**: يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس1971 على أربع ورشات إنتاج هي: ورشة الاشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم.
- **مصنع جسر قسنطينة**: تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، وهو يتوفر على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونسية
- **مصنع شرشال**: يتكون هذا المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج هي: ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات وورشة الأمبولات.
- **مصنع باتنة**: يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل.

2-3-3- فرع انتيبيوتيكال *Antibiotical*: هو فرع المتخصص في انتاج المضادات الحيوية يقع مقره بالمدية. وسوف نتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الثاني.

2-4- مركز البحث والتطوير: أنشأ في جويلية 1999، يتوفر على أحدث المعدات وكفاءة بشرية مؤهلة، يباشر مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية ومن ضمن مهامه

[1]- www.saidalgroup.dz/index.php/notre groupe/organisation ' page consulte le 13/11/2013.

المساهمة في إعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل آخذا على عاتقه تصميم وتطوير صناعة الأدوية الجنيسة،حيث يوظف أكثر من 160 عاملا من بينهم 80% إطارات.

2-5- الوحدات التجارية: أنشئت أول وحدة بيع في سنة 1996 بالجزائر العاصمة، تهدف إلى تسويق وتوزيع كل منتوجات مجمع صيدال من نقطة بيع واحدة والنتائج الجيدة التي أسفرت عنها هذه الوحدة شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق الوطن بولاية باتنة في سنة 1999 والأخرى في غرب البلاد بولاية وهران وكان ذلك في سنة 2000.

2-6 – المديريات: يتوفر مجمع صيدال على العديد من المديريات المتخصصة و تتمثل فيما يلي:

2-6-1- مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة.

2-6-2- مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تعمل هذه الإدارة على تطوير أساليب الإنتاج، وترقية الشراكة مع المخابر العلمية بهدف رفع مستوى انتاجية المجمع وتعزيز مكانته بين المؤسسات المتخصصوة في الصناعة الصيدلانية على المستويين الاقليمي و العالمي.

تأسست هذه المديرية في بداية الأمر كمخبر للأبحاث وفي 1998 تطور هذا المخبر ليصبح مركز للبحث والتطوير وكان دوره الساسي يتمثل في ربط مجمع صيدال بعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني، ثم تم تحويله الى مديرية للتطوير الصناعي والشراكة سنة 2007 بغرض تنفيذ ومتابعة التطورات والأبحاث في مجال الصناعة الصيدلانية. (1)

يسعى مجمع صيدال الى بقاء في حالى تعلم مستمرة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المؤسسات الأجنبية، ومن بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية نذكر:(1)

- متابعة انجازات ونشاطات المشاريع المشتركة.
- التفاوض مع المؤسسات الأجنبية، وتوقيع مختلف عقود الاتفاقات المتعلقة بالتصنيع والترخيص.
- تنسيق ومتابعة تقدم المشاريع الصناعية ومساعدة الشركاء لدى الادارات المحلية والوطنية من اجل الحصول على الوثائق المتعلقة بالاستثمار.

2-6-3- مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.

2-6-4- مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

---

[1]-Raport de Gestion du group saidal, 2007, p 26.

[2]- www.saidalgroup. dz partunaria, page consulte le 19/01/2014.

2-6-5- مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية والجودة والاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة والقيام بدراسات للسوق والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية، وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.

2-6-6- مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية: ومن مهامها مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين الجودة والنوعية لضمان المستهلك.

المطلب الثاني: تقديم فرع انتيبيوتيكال

يعتبر فرع أنتبيوتيكال إحدى الفروع الأساسية والهامة للمجمع، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بالتجهيزات الضرورية لصناعة الأدوية، فقبل إعادة هيكلة صيدال كان المقر الرئيسي للمؤسسة العمومية يتواجد بالمدية، وبسبب الهيكلة انتقل المركب من وحدة إنتاج إلى فروع مجمع صيدال، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها فرع المضادات الحيوية (أنتبيوتكال) .

1- التعريف بفرع أنتيبيوتيكال وبأهدافه: يقع فرع أنتبيوتيكال بولاية المدية على بعد 12 كلم من مركز الولاية وعلى بعد 80 كلم جنوب العاصمة، حيث يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ32 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، وهو مركب صناعي متخصص في إنتاج المضادات الحيوية مكون من وحدتين كبيرتين الأولى لانتاج المواد الصيدلانية (الدواء في صيغته النهائية) والثانية لانتاج المواد الأولية ومواد التغليف. [1]

نظرا لأهمية المشروع على المستويين الوطني والاقليمي تم إسناد مهمة إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية **كتيب** (CTIP) لما تتمتع به هذه المؤسسة من خبرة كبيرة وتكنولوجيا عالية في ميدان إنجاز المنشآت الصيدلانية، حيث تم التوقيع على عقد انجاز المشروع في 05 ماي 1977، وقدرت مدة الانجاز بـ50 شهر، وقد شاركت بعض المؤسسات الوطنية في انجاز هذا المشروع ومنها نذكر المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONLGAZ، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC.

بعد تسلم الجزائر للمشروع في 12 أفريل 1982، تم وضع المشروع تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية لبدء عملية الاستغلال، حيث بدأت هذه العملية باستغلال المشروع لانتاج بعض المواد الكيميائية كمادة الطلاء، وفي سنة 1987 بدأ استغلاله من قبل مؤسسة صيدال تحت اسم أنتبيوتكال باعتباره فرع متخصص في انتاج المضادات الحيوية تحت رخصة علامة المؤسسة الايطالية IBI.

تتضمن استراتيجية فرع أنتبيوتكال السعي للتحكم في التكاليف من خلال اعادة النظر في البناء التنظيمي لمختلف الوحدات الادارية والفنية وبالتالي تصميم هيكل جديد يتماشى مع أهداف الفرع، ويتوافق مع

[1] فرع انتيبيوتيكال صيدال بالمدية ، http://www.vitaminedz.com/Article/Articles_.html تاريخ التصفح 2014/08/21

احتياجات المرحلة وخاصة ما تعلق منها التجاوب مع رغبات وانشغالات العاملين المعبر عنها من طرف الشريك الاجتماعي.

يشتغل بهذا الفرع 1030 عامل حسب إحصائيات الفرع في شهر مارس 2013، منهم 975 عامل دائم، ينتج الفرع نحو 60 دواء من أصل 180 دواء ينتجها مجمع صيدال بمختلف فروعه، حيث حقق هذا الفرع قفزة نوعية في الإنتاج خلال السنوات الأخيرة، فقد وصل الإنتاج ما بين 45 إلى 50 مليون وحدة بيع، بينما يطمح للوصول الى90 مليون وحد بيع، مع العلم أن القدرة إنتاجية الحالية تقدر بحوالي 65 مليون وحدة في السنة، وفي إطار زيادة الطاقة الإنتاجية استفاد الفرع من غلاف مالي بلغ 16 مليار دينار لتنفيذ مشاريع التطوير وملياريين دينار لرفع الطاقة الإنتاجية، حيث يصل رقم أعمال الفرع خلال الشهر حوالي 360 مليون دينار. [1]

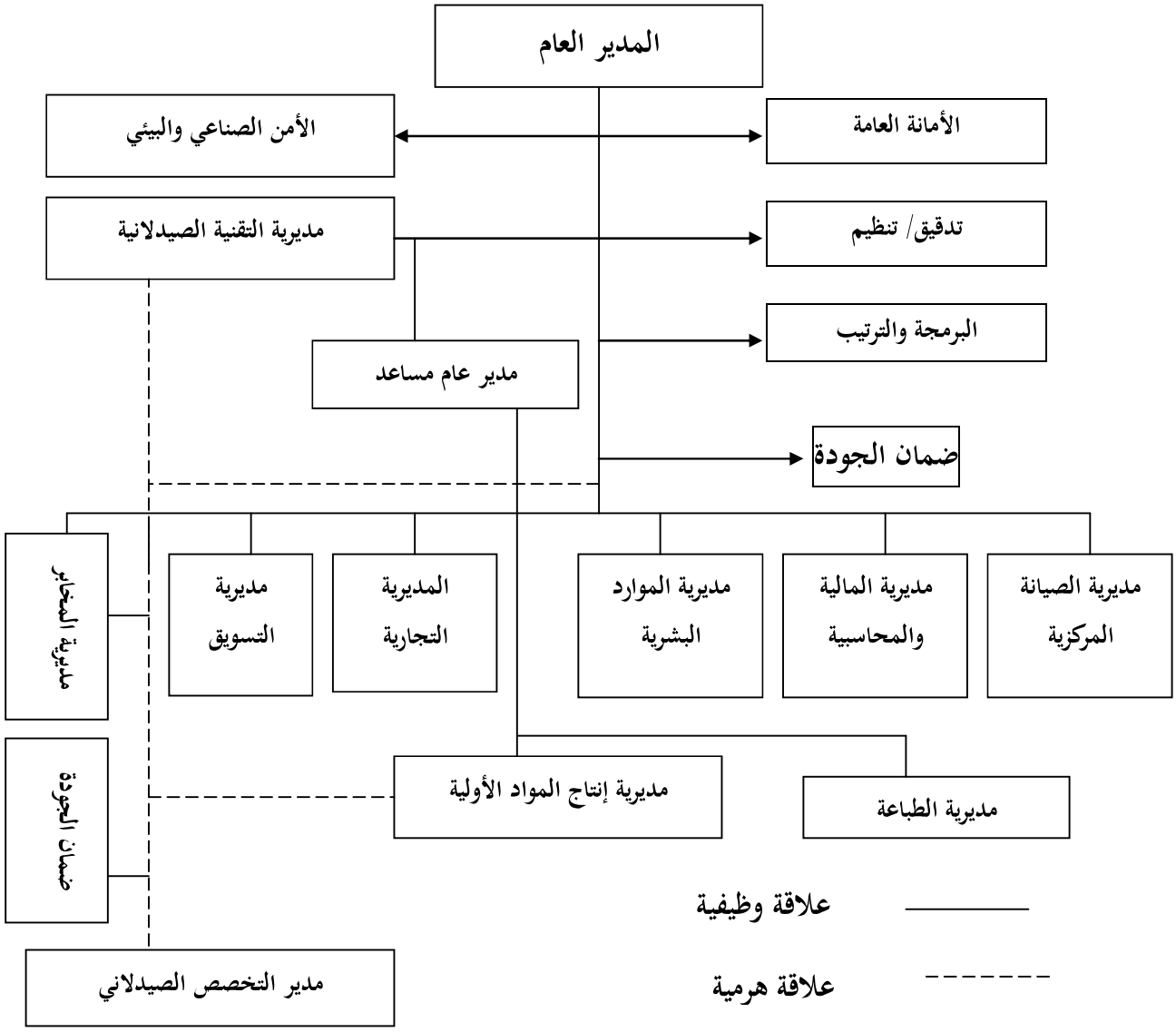
من الأهداف التي يسعى فرع أنتبيوتكال الى تحقيقها نذكر ما يلي:

- تطوير أساليب الانتاج وذلك ضمن منظومة تطوير أنشطة الفرع ليصبح وحدة أعمال استراتيجية ناجحة في اطار تبني المجمع لمفاهيم الادارة الاستراتيجية الحديثة.
- توسيع تشكيلة المنتجات المقدمة الى السوق وذلك من خلال العمل على اضافة سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني والتي تعرف بـCéphalosporines.
- التركيز على حماية البيئة وذلك عن طريق اعتماد منظومة تحديث تجهيزات معالجة النفايات والمياه السامة، و اللجوء الى شراء المعدات الجديدة الصديقة للبيئة والتي تتوافق والمواصفات العلمية.
- الاستجابة الفعالة للحاجات المعبر عنها من طرف الزبائن والسهر على الوفاء بكل الالتزامات تجاههم، الى جانب الحرص الدائم على التعامل الايجابي مع انشغالات كل أطراف التعامل من مستخدمين ومساهمين وموزعين وممولين، وذلك رغبة منها في كسب تأييديهم و دعمهم لمشارعها المختلفة.
- تنمية القدرة التنافسية للفرع من خلال ابرام عقود شراكة جديدة مع شركات ومخابر دولية تساهم في تحسين القدرات الانتاجية والتسويقية للفرع، وبالتالي تعزيز امكنياته وقدراته من حيث التحكم في صناعة المنتجات الصيدلانية وخاصة المضادات الحيوية.
- الرفع من كفاءة العاملين، وذلك من خلال اعتماد نظم وأساليب جديدة في الادارة والتوجيه.

[1] – فرع انتيبيوتيكال صيدال بالمدية ، http://www.vitaminedz.com/Article/Articles_.html تاريخ التصفح 2014/08/21

2- الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتكال: يضم فرع أنتيبوتكال الوحدات والمصالح الادارية الموضحة في الشكل رقم (2.4):

الشكل رقم (2.4): الهيكل التنظيمي لفرع انتيبيوتيكال



المصدر: المديرية الموارد البشرية لفرع انتيبيوتيكال

يتكون الفرع حسب الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل أعلاه من الوحدات التنظيمية التالية:

- **المدير العام:** هو المسؤول الرئيسي عن تسيير الفرع.
- **الأمانة العامة:** هي الجهة المسؤولة عن ترتيب المواعيد وتسجيل المراسلات ووصل المديريات بمكتب المدير.

➢ **الأمن الصناعي والبيئي:** يعمل على معالجة النفايات الصلبة والسائلة للمحافظة على البيئة وكذا استرجاع المذيبات من اجل إعادة استعمالها في إنتاج المادة الفاعلة.

يضم الهيكل كذلك المديريات الرئيسية التالية:

- **مديرية التقنية الصيدلية:** هذه المديرية تقوم بمراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تضع داخل الفرع، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية من خلال التنسيق مع مديرية المخابر.
- **مديرية الصيانة المركزية:** وهي المسؤولة عن صيانة الآلات والمعدات والتجهيزات المختلفة للمؤسسة.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها التكفل بالنشاط المالي للفرع و بمختلف العمليات المحاسبية.
- **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الاشراف على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- **المديرية التجارية:** وتقوم بتصميم و متابعة تنفيذ استراتيجية تسويق المنتجات.
- **مديرية التموين** تزود الفرع بما يحتاجه من مواد أولية مختلفة لإنتاج الأدوية.
- **مديرية المخابر:** تعمل على الرقابة والتحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية الداخلة في الصناعة وكذا مختلف المستحضرات الصيدلية.
- **مديرية الطباعة:** وفيها يتم صناعة المواد التعليب وكل ما يتعلق بأشغال الطباعة.
- **مديرية إنتاج المواد الأولية:** هي الوحدة المركزية في نشاط الفرع مختصة في تحضير المادة الفاعلة عن طريق البيوتكنولوجيا، وتضم الوحدة منشآت صناعية ضخمة.
- **مديرية التخصص الصيدلاني:** تضم هذه المديرية عدة ورشات الإنتاج وتعليب المضادات الحيوية وتحويلها إلى وحدات بيع أصناف مختلفة(مراهم، محاليل، شراب، مساحيق، أقراص، وكبسولات)

3- وظائف فرع انتيبيوتيكال: للتمكن من معرفة إمكانيات وسياسة التسيير في الفرع، يجب تحديد الوظائف بحسب المهام الموكلة إليها، لهذا سنتناول كل وظيفة من وظائف الفرع.

3-1- الوظيفة التجارية: تعتبر مديرية التجارة الأداة المحركة للمؤسسة فهي تقوم بتسويق الإنتاج إلى مختلف الزبائن.

3- 2- وظيفة الإنتاج: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الوحدات نذكر منها:

➢ **وحدة إنتاج المادة الأولية:** يحتوي الفرع على منشآت صناعية ضخمة لإنتاج مواد أولية.

➢ **وحدة التخصصات الصيدلانية:** وتضم عدّة ورشات لإنتاج وتعليب المضادات الحيوية وتحويلها إلى جاهزة للبيع بمختلف الأصناف (المراهم، محاليل الشراب، مساحيق، أقراص، وكبسولات).

➢ **وحدة الطاقة:** وتضم هي الأخرى منشآت صناعية ضخمة ويتم فيها تحويل وتوزيع الكهرباء ومعالجة المواد وتكييفها مع المعايير الصناعية الصيدلانية، فكل نوع من الأدوية له مكوناته الخاصة، التي يجب أن تخضع لمقاييس دولية، كما تظم الوحدات منشآت صناعية لمعالجة النفايات الصلبة من علب وقارورات..الخ.

- **وحدة الطباعة**: وفيها تتم صناعة كل ما يتعلق بالطباعة ومواد التغليف مثل: الطبع والطي والتغليف والتلصيق: لكل صنف من الأدوية.
- **وحدة الصيانة**: تتكون من عدة ورشات مختصة في الميكانيك العامة والدقيقة والتلحيم والكهرباء، وتكيف الهواء، ومراقبة وصيانة الآلات دوريا.

3-3 – وظيفة المواد البشرية: يتم تسيير المواد البشرية ومختلف النشاطات المحاسبية المتعلقة بتسير الموارد البشرية.

3-4- وظيفة التموين: وتتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة مشتريات المواد الأولية
- مصلحة مشتريات قطع الغيار.
- مصلحة تسيير المخزون.

3-5- الوظيفة المالية: تعمل على تقييم المخزونات إلى جانب التكفل المالي بمختلف المشتريات، كما تعتبر هذه همزة وصل بين جميع المديريات والمصالح "الإدارة العامة، مديرية التجارة، مديرية التموين".

3-6 – وظيفة الرقابة: تشمل عدة مجالات في الفرع، فنجد أن مديرية المخابر تعمل على المراقبة والتحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة صيدال

في إطار إعداد وتنفيذ مخطط تحسين النتائج (2005-2009) والذي تدعم بمخطط النشاط الإجمالي (2010-2014)، أصبح مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بكل تحليل يتعلق بمساهمة العمال في تحقيق وتجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث ساد الاعتقاد لدى الإدارة العليا (إدارة المجمع) بأن الموارد البشرية من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها مؤسسة صيدال في بلوغ أهدافها، لذلك التزمت بالبحث عن الإطار المنهجي الذي يكفل تحقيق مستوى معين من الانسجام والتوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها.

إن إدارة مؤسسة صيدال تدرك تماما بأن اعتماد الرؤية الإستراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية والعمل على تغيير منظومة و ابعاد سياسات إدارتها ضمن تجسيد متطلبات التغيير، سيسمح بتدعيم دورها وأهميتها ضمن موارد المؤسسة، ويوفر مجال أفضل لتحسين مساهمتها ومشاركتها في تحقيق أبعاد ومتطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة وأن أعضاء فريق الإدارة العليا لمجمع صيدال يعرفون جيدا بأن المورد البشري هو الطاقة المحركة لباقي الموارد، وأن فعاليته تمس كل أنشطة المؤسسة، وأن جهود الأفراد وكفاءتهم هي التي تحدد مستوى جودة كل من مدخلات العملية الانتاجية وكذا مخرجاتها.

إن مؤسسة صيدال كغيرها من المؤسسات النشطة في حقل الصناعة الصيدلانية تدرك جيدا بأن مواجهة التحديات التي تميز البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، لا يكون إلا من خلال التوظيف المناسب للكفاءات البشرية التي تتميز بها المؤسسة، لذلك فإن اعتماد التحليل الإستراتيجي في التعامل مع هذه الأصول البشرية سيمكنها من تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال، يسمح بتعزيز مكانة المؤسسة ويضمن لها القدرة المتجددة لتحقيق أهدافها.

إن تبني المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل بالنسبة لمؤسسة صيدال أفضل سبيل للاستغلال الأمثل والفعال لمؤهلات وكفاءات الموارد البشرية التي تتوفر بالمؤسسة، خاصة وأن المؤسسة في أمس الحاجة إليها نظرا لما تعيشه من ثورة تغيير تتطلب مشاركة فعالة من طرف كل العمال باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم ومستوياتهم.

إن اعتماد مؤسسة صيدال للمدخل الإستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية في المرحلة الحالية جاء لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- توفير الآليات والإمكانات الضرورية لتدعيم قدرة العمال على كسب واستخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة واستغلال الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتاحة في بيئة المؤسسة.
- صيانة الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة والمحافظة عليها من خلال تسييرها وإدارتها بعناية ومسئولية تتلاءم وأهميتها الإستراتيجية، وهذا حتى لا تقع المؤسسة مستقبلا في مأزق تسرب الكفاءات وشغور بعض المناصب الحساسة خاصة مع بروز نوع من المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الكفاءات الجيدة في سوق العمل.
- إقناع عمال المؤسسة بمفهوم وأهمية التغيير والمشاركة الإيجابية في تحقيق متطلباته كمدخل لإنجاز أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- تعزيز دور العمال في صياغة الأهداف الإستراتيجية خاصة تلك المتعلقة والمؤثرة في مستقبلهم الوظيفي، ونعني بالخصوص، أهداف التكوين، أهداف تقييم الأداء، أهداف نظام الحوافز،...الخ.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تظهر في شكل نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للمهارات والكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة أو تلك التي تعرض في سوق العمل، وهي بذلك تتخذ شكل مختلف السياسات والبرامج التي تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات المتاحة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وتجعلها في مستوى متطلبات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

مما سبق نستطيع أن نستنتج بأن إدارة مؤسسة صيدال تدرك طبيعة التحديات التي تعيشها ومدى أهمية المورد البشري في مواجهتها، لذلك نجدها تبذل كل الجهود التي من شأنها تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

تعتبر إدارة مؤسسة صيدال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تحظى بنفس مستوى الاهتمام الذي تستفيد منه الإدارات الحيوية الأخرى مثل الإنتاج، التسويق والمالية، حيث تعتبر إدارة المؤسسة بأن نجاح الإستراتيجيات والخطط وبرامج العمل في الأقسام المختلفة إنما يتوقف بشكل أساسي على مدى فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

حسب ما يراه أعضاء فريق الادارة العليا لمجمع صيدال، فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حتمية إدارية ترتبط ببيئة الأعمال عامة وبيئة العمل خاصة، ويرجع سبب ذلك إلى التغيرات السريعة التي تميز اتجاهات الأفراد والمتعلقة أساسا بـ: نظام الأجور والمكافآت، نظام التكوين والتنمية، نظام تقييم الأداء، نظام الترقية، نظام الخدمات الاجتماعية...الخ، فالعمال الذين لديهم مهارات عالية يرون أنفسهم أقدر على الحصول على حوافز وفرص أفضل في سوق العمل، وبالتالي تكون إستراتيجية الموارد البشرية إطار يسمح بإشباع رغبات هؤلاء الأفراد، وتقوية التزامهم وولائهم وانتمائهم، بهدف ضمان مشاركتهم ومساهمتهم الدائمة في تدعيم المواقف والمواقع التنافسية لمؤسسة صيدال.

إن أهم المزايا المحققة من خلال الموقع الجديد لإدارة الموارد البشرية ضمن هيكل الإدارة بمؤسسة صيدال تتمثل فيما يلي:

- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع أهداف ومتطلبات مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- زيادة فعالية استخدام الكفاءات البشرية وتحسين إنتاجيتها، وكسب إنتمائها وولائها للمؤسسة.
- تشخيص سريع ودقيق للمشاكل والتحديات والتفاعل الإيجابي معها.
- تنمية عوامل التعاون والتآزر والمشاركة الفعالة بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة.

إن مؤسسة صيدال تلتفت بعزم نحو التسيير النوعي لمواردها البشرية والذي يعتبر عنصرا ريادي لكل ديناميكية نمو، فوظيفة الموارد البشرية يجب عليها في ظل الظروف الراهنة أن تحدد الأعمال الحاسمة التي يجب تنفيذها تدعيما لاستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعد منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة و بالتالي تحقيق أهداف البحث.

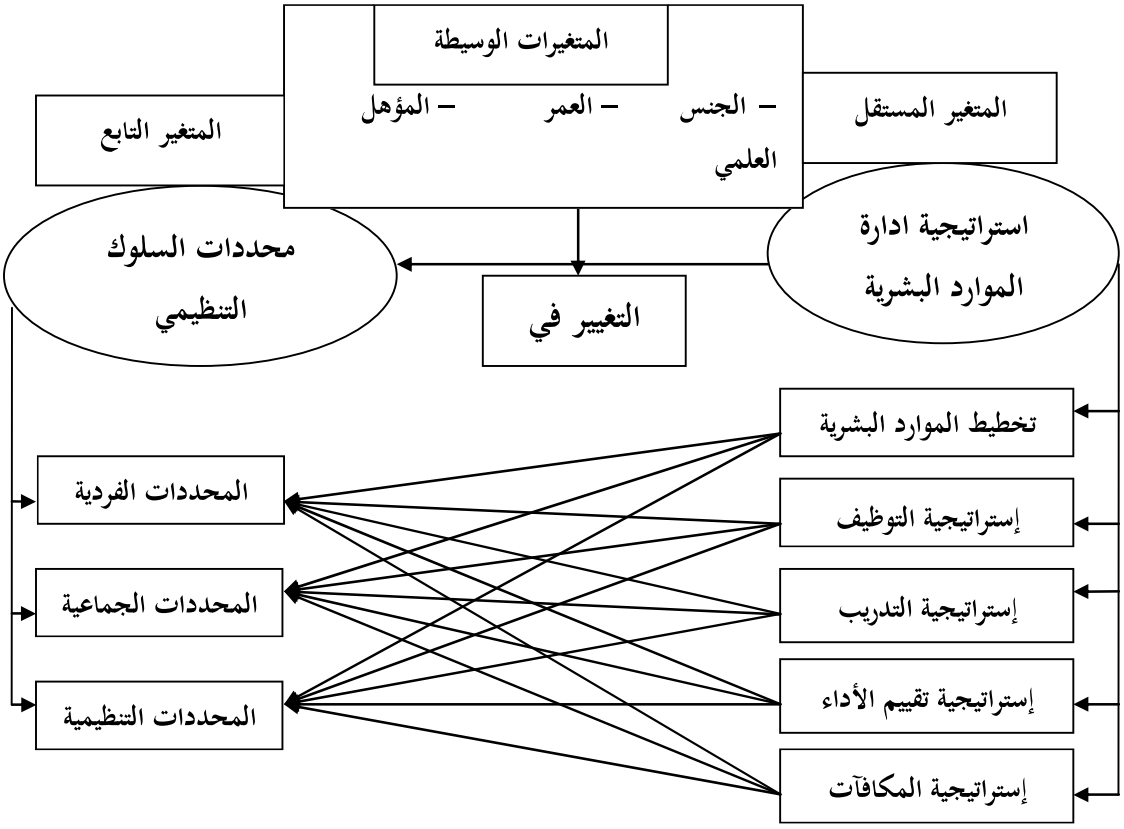
المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا الجزء من البحث منهجية الدراسة و إجراءاتها من خلال التعريف بنموذج الدراسة وبفرضياتها مع تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها إلى جانب توضيح كيفية بناء اداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والاجراءات التي اتبعها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الاحصائية المعتمدة في عملية المعالجة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

1- **نموذج الدراسة** : يشرح الشكل رقم (4-3) النموذج المقترح الذي يسمح بتحقيق التفاعل بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية و السلوك لتنظيمي، وهو نموذج يحاول الاجابة على الاشكالية الرئيسية للبحث في جانبه التطبيقي، والتي جاءت على النحو التالي:

ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات السلوك التنظيمي؟

الشكل رقم (3.4): نموذج الدراسة



من اعداد الباحث

من خلال نموذج الدراسة المقترح يكون لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية أثرا في تغيير محددات السلوك التنظيمي بحيث يمكن صياغة هذا الأثر في شكل رياضي يأخذ الكتابة الجبرية التالي: **ع = أ × س + ب**

حيث:

- **المتغير التابع (ع):** محددات السلوك التنظيمي (فردية، جماعية و تنظيمية)
- **المتغير المستقل (س):** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم أداء، مكافآت)
- **نسبة التأثير (أ):** نسبة التغيير الحاصل في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.
- **المتغيرات الوسيطة (ب):** وتتمثل فيما يلي:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية).

2- إشكالية الدراسة الميدانية وفرضياتها:

2-1- إشكالية الدراسة الميدانية: وفق ما تم عرضه في مقدمة البحث فان الاشكالية الرئيسية للدراسة الميدانية جاءت صيغتها كما يلي: **ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين؟**

لضرورات البحث تم تجزئة هذا السؤال التطبيقي الى أربعة أسئلة جزئية هي كالتالي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى التزام مؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) بالرؤية الاستراتيجية في ادارتها للموارد البشرية ؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى إلتزام إدارة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في اطار تجسيدها لمشروع التغيير التنظيمي بتعزيز وتطوير سلوك العاملين بالمؤسسة من خلال التأثير على مختلف محدداته (الفردية، الجماعية والتنظيمية)؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال ؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات افراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية) ؟

2-2- فرضيات الدراسة الميدانية: وفق ما تم عرضه في مقدمة البحث فان الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية جاءت كما يلي: **لا يوجد أثر لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين بها.**

لضرورات البحث تم تجزئة الفرضية الرئيسية السابقة الى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنظر إدارة فرع أنتيبيوتيكال إلى إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة داعمة لغيرها من الإدارات بالمؤسسة وأن ممارساتها تتصف بالروتين، وبالتالي فهي غير معنية بتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مختلف أنشطتها الإدارية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** في إطار تحقيق إدارة مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) لإستراتيجية التغيير تركز اهتمامها الكبير على تطوير وسائل وأنظمة الانتاج من خلال الاعتماد على دمج التكنولوجيا الحديثة، دون أن تركز على الممارسات المشجعة على تحقيق التغيير الايجابي في مختلف محددات السلوك التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال.

تنقسم الفرضية الفرعية الثالثة إلى خمسة فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الجزئية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية و الجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).
- **الفرضية الجزئية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).
- **الفرضية الجزئية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).
- **الفرضية الجزئية الرابعة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).
- **الفرضية الجزئية الخامسة** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

➢ **الفرضية الفرعية الرابعة**: لا توجد فروق ذات دلالة إإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية)

تنقسم الفرضية الفرعية الرابعة إلى خمسة فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الجزئية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الجزئية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير العمر.

● **الفرضية الجزئية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات افراد العينة حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير المستوى العلمي.

● **الفرضية الجزئية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الترتيب الوظيفي.

● **الفرضية الجزئية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بمجمع صيدال، ونظرا لتعدد فروع المؤسسة مع التشابه النسبي الملاحظ في خصائص العاملين سواء من حيث نوعية السياسات الإدارية المطبقة في ميدان إدارة الموارد البشرية أو من حيث الخصائص الديموغرافية التي تميز هؤلاء الأفراد، فان الباحث اكتفى بدراسة عمال فرع **أنتيبيوتيكال**.

يرجع سبب إختيار الباحث لفرع **انتيبيوتيكال** لإعتبارات موضوعية متنوعة أهمها: أن هذا الفرع يمثل أهم فروع مؤسسة صيدال من حيث الأهمية الإستراتيجية نظرا لمستوى الأداء التنافسي الذي يعرفه المنتج المقدم (المضادات الحيوية) في السوق الجزائري ، إضافة الى أن المعلومات المتاحة حول الفرع تؤكد بأن إدارة الفرع محل الدراسة تجتهد في تجسيد متطلبات التوجه الإستراتيجي ضمن ممارساتها الادارية المختلفة، وتسعى من خلال ما تلتزم به من مشاريع التطوير إلى تحقيق التكيف مع التحولات التي تعرفها البيئة التنافسية مما يجعلها ميدانا خصبا لإختبار فرضيات بحثنا.

نظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث– يبلغ عدد أفراد المجتمع (975) عامل دائم، لجأ الباحث إلى إختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لإختبار فرضيات البحث، حيث إلتزم الباحث من خلال تشكيل مفردات هذه العينة على ضمان التمثيل النسبي لخصائص المجتمع بالتركيز على الرتبة الوظيفية التي تتنوع وفق الأساس التالي: الإطارات، أعوان التأهيل وأعوان التنفيذ، وقد اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية طبقية [1] غير متناسبة من مجتمع البحث يمثل عددها ما نسبته 20% من مجموع أفراد المجتمع، وهذا يعني أن أفراد العينة يكافئ نظريا العدد 195 عامل.

[1]- **العينة الطبقية العشوائية**: هي عملية اختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم الى طبقات حيث يتم اختيار مجموعة من كل طبقة، بحيث يكون السحب من الطبقات مستقلا.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومعالجتها

1- أدوات جمع البيانات الميدانية: استخدم الباحث في عملية جمع البيانات الميدانية على مجموعة من الأدوات العلمية تمثلت فيما يلي:

1-1- المقابلة: قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات مع مسؤولي ادارة الموارد البشرية على مستوى فرع **أنتيبيوتيكال**، وقد سمحت هذه المقابلات بعرض أهم أهداف البحث ومحاوره الرئيسية كما مكنت الباحث من الحصول على العديد من المعلومات المتعلقة بالممارسات والأنشطة الاستراتيجية التي تحققها المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الى جانب التعرف على نوعية الفرص والتحديات التي تميز ادارة الموارد البشرية وكذا مستوى التفاعل النفسي أو السلوكي الذي يعبر عنه العاملون بالمؤسسة تجاه مشاريع التغيير المختلفة.

1-2- الوثائق الخاصة بالمؤسسة: خلال التواجد بفرع **أنتيبيوتيكال** تمكن الباحث من الاطلاع على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد وفرت هذه الوثائق الكثير من البيانات المتعلقة بسيرورة عمل المؤسسة والتي توضح طبيعة الأنشطة والأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف تطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحسين واقع ومستقبل المؤسسة.

1-3- الاستبيان: تعتبر الأداة الرئيسية للبحث حيث حاول الباحث من خلالها ربط إشكالية البحث وأهدافه مع نتائج الدراسة و لذلك جاء تصميمها على النحو التالي:

1-3-1- البيانات الأولية (الديموغرافية): تشكلت أساسا من البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والتي جاءت على النحو التالي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية.

1-3-2- محاور أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من محورين وكل محور مكون من المحاور الفرعية وكل محور فرعي مكون بدوره من عدد معين من العبارات والجدول رقم (4-1) يبين توزيع عبارات الدراسة على محاورها.

الجدول رقم (1.4): محاور أداة الدراسة و عدد عباراتها

رقم المحور	اسم المحور	اسم البعد	العبارات	عدد العبارات	
				المطلق	النسبي
الأول	الممارسات الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	8 – 1	8	13.33
		التوظيف	16 – 9	8	13.33
		التدريب	20 – 17	4	6.67
		تقييم الأداء	23 – 21	3	5
		المكافآت	28 – 24	5	8.33
	المجمـوع			28	46.67
الثاني	محددات السلوك التنظيمي	المحددات الفردية	43 – 29	15	25
		المحددات الجماعية	51 – 44	8	13.33
		المحددات التنظيمية	60 – 52	9	15
	المجمـوع			32	53.33
المجمـــوع				60	100

المصدر: من إعداد الباحث

انطلاقا من الجدول يتضح أن مجموع عبارات الدراسة بلغ (60) عبارة، موزعة على محوري الدراسة وفق الترتيب التالي :

- 46.67% لوصف مستوى التزام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتطبيق الرؤية الإستراتيجية في إدارتها للموارد البشرية، حيث تتوزع هذه النسبة على النحو التالي:
  - 13.33% لتوصف مستوى الالتزام بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
  - 13.33% لوصف مستوى الالتزام بمتطلبات إستراتيجية التوظيف.

- 6.67% لوصف مستوى الالتزام بمتطلبات إستراتيجية التدريب.
- 5% لوصف مستوى الالتزام بمتطلبات إستراتيجية تقييم الأداء.
- 8.33% لوصف مستوى الالتزام بمتطلبات استراتيجية المكافآت.

➢ 53.33% لإبراز مدى شعور أفراد المؤسسة بالتغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي، حيث تتوزع هذه النسبة على النحو التالي:

- 25% لوصف مستوى التغيير في محددات الفردية للسلوك التنظيمي.
- 13.33% لوصف مستوى التغيير في محددات الجماعية للسلوك التنظيمي.
- 15% لوصف مستوى التغيير في محددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

2- صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

2-1- صدق أداة الدراسة: يعني صدق أداة الدراسة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد به شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. [1]

من أجل التأكد و التحقق من صدق أداة الدراسة أعتمد الباحث على اختبار صدق المحكمين، لذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها حيث أرسلت إلى (9) خبراء في مجالات متعددة ذات علاقة بالدراسة شملت التخصصات التالية: ادارة الأعمال، الإحصاء، منهجية البحوث، واللغة العربية وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستمارة وملائمتها لدراسة موضوع البحث، وقد تم طلب أراءهم عن مدى وضوح العبارات و دقة صياغتها، ومدى انتماء كل منها للمحور الذي يتضمنها ومدى ملائمة العبارة للقياس وما يرونه من ضرورة للقيام بحذف أو تعديل أو اضافة.

– **الصدق الظاهري:** تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا عندما تكون فقرات الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، و لقياس مستوى الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء مع شرح واف لأهداف بناءه، حيث ظهر الاستبيان في صورته الأولية مكون من (7) عبارات خاصة بالبيانات الأولية و (79) عبارة خاصة بالبيانات متعلقة بموضوع الدراسة موزعة على (5) محاور تمثل الأبعاد الأساسية للدراسة، وبعد اطلاع الخبراء والمحكمين على محتوى الاستبيان قاموا بإعادته الى الباحث بعد أن دونوا عليه ملاحظاتهم و مقترحاتهم ، وقد اعتمدت نسبة اتفاق (75%) فأكثر لكل عبارة للدلالة على صدقها وانتمائها الى مجالها.

– **صدق المحتوى:** يستهدف الكشف عن مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى و الصياغة و التصميم المنطقي لها بحيث أن العبارة تغطي المساحات المهمة لمجالها، وقد أمكن الوصول الى ذلك من

[1] - عبيدات، ذوقان وآخرون " **البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه**" دار الفكر ، عمان ، الأردن، 2006، ص 280.

خلال اعادة عرض الاستبيان على الخبراء أنفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارساته، ونتيجة لذلك قبلت العبارات المتفق عليها بنسبة (75%)، و في ضوء أراء وملاحظات السادة الخبراء قام الباحث بعملية التحليل ومن ثم تقييم مدى الاتفاق أو الاختلاف بينهم في مضمون الملاحظات، وعلى أساس ذلك لجأ الباحث إلى استبعاد بعض العبارات وتعديل عبارات أخرى، وبالتالي تم اختصار عدد المحاور وكذا عدد العبارات ليصبح الاستبيان بالشكل النهائي الذي أعتمد لدراسة الموضوع. (أنظر الملحق رقم (2)).

2-2- ثبات أداة الدراسة: يشير ثبات أداة الدراسة الى امكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، بمعنى الى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، [1] أما طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الاتساق الداخلي بين بنود أداة الدراسة، وهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام احدى المعادلات الاحصائية، [2] ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة نجد معادل الاتساق الداخلي لكرونباخ (Alpha Cronbach)، وللوقوف على درجة ثبات أداة الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية **قوا**مها (40) من أفراد مجتمع الدراسة، حيث وزع عليهم الاستبيان، وطلب منهم الإجابة على محتوى الأسئلة التي تضمنتها، وبعد استعادتها تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ كما يتضح من الجدول رقم (2.4).

الجدول رقم (2.4): معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Items = 60	N of Cases = 40,0
Alpha = ,91450	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.9145) وهذه القيمة تعد مرتفعة و مطمئنة جدا لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصيين في الدراسات الاحصائية أن المحك للحكم على كفاءة معامل الفا كرونباخ هو (0.75)، [3] لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

3- الجمع والمعالجة الاحصائية للبيانات: حرصا من الباحث على استعادة الحد المناسب من الاستمارات الذي يتوافق وحجم العينة فقد قام بتوزيع 220 استمارة استبيان على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (فرع

[1] - سالم سعيد القحطاني و آخرون " **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS**" المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية، 2011، ص 181.

[2] - حمدي أبو الفتوح عطيفة " **منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية**" دار الجامعات، القاهرة ، مصر، 1996، ص 268.

[3] - محمد شامل فهمي" **الاحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS**" معهد الادارة العامة، الرياض ، المملكة السعودية، 2005، ص 59.

انتيبيوتيكال) مع احترام أساس العينة العشوائية الطبقية (التمثيل النسبي لكل طبقة)، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 149 استمارة (استبيان)، وهي تقل عن عدد العينة المطلوبة بـ (46) استمارات، و بعد المراجعة الأولية تم استبعاد (26) استمارة نظرا لعدم التزام كل أفراد العينة بالإجابة على كل أسئلة الاستبيان، و نتيجة لهذا الاستبعاد أصبح عدد الاستمارات الجاهزة للتحليل هو 123 استمارة استبيان، وهو ما يمثل نسبة 13% من مجموع أفراد المجتمع.

لتحقيق تحليل البيانات المتحصل عليها ، قام الباحث بترميز استمارات الاستبيان وفق الترتيب الرقمي (من 01 الى 123)، و بعد ذلك تم ادخال البيانات التي تتوفر عليها هذه الاستمارات الى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) ، مع العلم أن الباحث التزم في تصميمه للاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي بحيث منحت الاجابات الدرجات التالية: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة و غير موافق بشدة (1) درجة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الأربعة تم تقسيم المقياس الخماسي الى اربع فئات وفق الأساس التالي:

يتضمن الاستبيان خمس بدائل للإجابة ولهذه البدائل أربع فئات هي: الفئة الأولى (1- 1.99)، الثانية (2-2.99)، الثالثة (3-3.99) والرابعة (4-5)، حيث تم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات وعليه تكون النتيجة كما يلي: 5/4 = 0.8 و بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، بحيث يستطيع الباحث تفسير النتائج و فق ما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (من 1 الى أقل من 1.8) فان هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة جدا.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (من 1.8 الى أقل من 2.6) فان هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (من 2.6 الى أقل من 3.4) فان هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (من 3.4 الى أقل من 4.2) فان هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة مرتفعة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (من 4.2 الى 5) فان هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة مرتفعة جدا. [1]

[1] - بدران عبد الرحمان العمر " **التحليل الاحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام برنامج SPSS**" مكتبة العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض ، المملكة السعودية، 2004، ص 127.

وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها و الخروج بنتائج صحيحة قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الاحصائية الموجودة في برنامج (SPSS) ، ومن بين المقاييس الاحصائية المستخدمة نجد ما يلي:

– **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة ولتحديد أراء (استجابات) أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة، كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص وعناصر الدراسة الميدانية.

– **المتوسط الحسابي** (Mean): و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض أراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية الى جانب محاورها الرئيسية، مع العلم بأن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى قيمة له، كما أن المتوسط الحسابي يعد أساسا لاجراء العديد من الاختبارات الأخرى التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

– **الانحراف المعياري** (Standard Deviation): وذلك لمعرفة انحراف أراء (استجابات) أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاورها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح درجة التشتت في اراء أفراد الدراسة لكل عبارة عن عبارات متغيرات الدراسة الى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الأراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد هذا المقياس في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي قيمة المتوسط الحسابي.

– **اختبار تحليل التباين الأحددي** (One –Sample.T.Test): نلجأ الى هذا الاختبار لتحقيق الغايتين التاليتين:

➢ لاختبار مدى التأثير بين متغير الدراسة المستقل المتمثل في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية المكافآت) ومتغير الدراسة التابع المتمثل في تغيير محددات السلوك التنظيمي (المحددات الفردية، المحددات الجماعية والمحددات التنظيمية) وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

➢ للتعرف على ما اذا كان متوسط الدقة لكل محور على حدى أو بين المحاور في مجتمع الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة، وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا وفقا للمتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة في السلم الوظيفي، والخبرة المهنية.

المبحث الثالث: تحليل الاحصائي وتفسير نتائج الاستبيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وبالتالي إلقاء الضوء على مدى التزام مؤسسة صيدال بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في إدارتها لمواردها البشرية وكذا دراسة مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية لهذه الادارة في تحقيق متطلبات التغيير في السلوك التنظيمي، يأتي هذا المبحث الذي سنحاول من خلاله تحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية وذلك باستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث أسفر تحليل البيانات عن ما يلي:

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرات ديموغرافية شملت كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة في السلم الوظيفي، و متغير الخبرة المهنية، حيث افرزت بيانات الدراسة النتائج التالية حسب كل متغير :

1- **متغير الجنس**: يوضح الجدول رقم (3.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3.4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

التكرار / الجنس	المطلق	النسبي (%)	الصاعد(%)
الذكور	85	69.10	69.10
الاناث	38	30.90	100
المجموع	123	100	/

المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية العاملين المنتمين لعينة الدراسة من الذكور، حيث كانت نسبة تمثيلهم 69.10 %، أما الاناث فكانت نسبة تمثيلهم في العينة 30.90 % ، وهذا يعني أن تمثيل الذكور يساوي أكثر من ضعف تمثيل الاناث وهذا الوضع يبدو مناسبا لاعتبارات كثيرة أهمها:

- القطاع الصناعي لا يمثل القطاع الأكثر استقطابا للمرأة العاملة.
- النسبة الموضحة في الجدول تقارب النسبة الوطنية المتوسطة لتمثيل المرأة الجزائرية العاملة في مختلف أنواع النشاط. [1]

2- **متغير العمر**: يوضح الجدول رقم (4.4) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

[1]- النسبة المتوسطة لتمثيل المرأة العاملة في مختلف أنواع النشاط هي 37.6% حسب تحقيق الديوان الوطني للاحصاء الصادر في 2014/01/20.

الجدول رقم (4.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

التكرار / العمر	المطلق	النسبي (%)	الصاعد(%)
أقل من 30	13	10.60	10.60
30–40	38	30.80	41.40
40–50	59	48.00	89.40
50 فأكثر	13	10.60	100
المجموع	123	100	/

المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 – 50 سنة بنسبة 48 %، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30–40 سنة حيث بلغت 30.80 %، في حين كان تمثيل الفئة العمرية الأولى والأخير متساوي بنسبة 10.60 %، وحسب مسؤولي إدارة الموارد البشرية فان هذا الوضع مقلق إلى حد ما، حيث تعاني المؤسسة من تقدم سن غالبية عمالها وأنها تجد صعوبة كبيرة في تعويض العمالة التي تغادر المؤسسة نظرا للتنافس الذي يعرفه سوق العمل بين مؤسسات القطاع الصحي والمؤسسات النشطة في فرع الصناعة الصيدلانية (قطاع عمومي وخاص).

3- **متغير المستوى التعليمي**: يوضح الجدول (5.4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (5.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

التكرار / المستوى التعليمي	المطلق	النسبي (%)	الصاعد(%)
متوسط	14	11.40	11.40
ثانوي	41	33.30	44.70
جامعي	64	52.00	96.70
دراسات عليا	4	3.30	100
المجموع	123	100	/

المصدر: من اعداد الباحث و بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (5.4) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتوفرون على مستوى تعليمي جامعي بنسبة 52%، وفي المرتبة الثانية يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 33.30%، والمرتبة الثالثة

يأتي الأفراد الذين يتوفرون على مستوى تعليمي متوسط بنسبة 11.40%، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي عالي (درسات عليا) بنسبة 3.30%، وبناءا على هذه النتائج نستنتج أن توزيع العاملين بالمؤسسة وفق هذا المتغير يعكس إهتمام المؤسسة بالموارد البشرية التي لديها القدرات العلمية عالية – (مستوى تعليمي جامعي)– وينسجم هذا التوجه مع خصوصية نشاط المؤسسة، حيث أن استعاب متطلبات العمل في ميدان الصناعة الصيدلانية وتحقيق التطوير في المهارات والكفاءات لا يتحقق إلا إذا توفرت للعاملين الاستعدادات العلمية المناسبة، مع ملاحظة كذلك أن مؤسسة صيدال تركز في استراتيجيتها للحصول على الموارد البشرية على سياسة صناعة الموارد البشرية من خلال ما تبذله من برامج للتدريب والتنمية لمختلف العاملين بها، حيث تخصص المؤسسة مخصصات مالية معتبرة لضمان نجاح الجهود الهادفة إلى تطوير كفاءة وانتاجية القوة العاملة بالمؤسسة.

4– متغير الترتيب الوظيفي: يوضح الجدول رقم (6.4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة في الهيكل الوظيفي

الجدول رقم (6.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة في السلم الوظيفي

التكرار / المستوى الوظيفي	المطلق	النسبي (%)	الصاعد(%)
عون التنفيذ	26	21.10	21.10
عون التأهيل	70	56.90	78.00
اطار	27	22.00	100
المجموع	123	100	/

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة 56.90% يشغلون مناصب العمل برتبة عون تأهيل، و أن ما نسبته 22.00% من عينة الدراسة يشغلون مناصب العمل برتبة إطار، في حين يشغل باقي أفراد العينة 21.10% مناصب العمل برتبة عون تنفيذ، وبمقارنة بيانات هذا الجدول (توزيع أفراد العينة باعتماد متغير الترتيب الوظيفي) مع بيانات الجدول السابق (توزيعهم حسب متغير المؤهل العلمي) نلاحظ ما يلي:

هناك نوع من العدالة في توزيع المناصب حسب المؤهلات العلمية التي يتوفر عليها العاملون بالمؤسسة، حيث تضمن المؤسسة لأصحاب المستوى التعليمي الثانوي وخاصة منهم الحاملين لشهادات من معاهد التكوين المهني (تقنيين أو تقنيين ساميين) في التخصصات الفنية أو المهنية أو الادارية الفرصة في شغل مناصب العمل برتبة عون تأهيل، أما الحاملين للشهادات الجامعية (ليسانس أو مهندس أو دراسات عليا) فهؤلاء يمتلكون الحق

في شغل المناصب العليا برتبة إطار أو إطار سامي، وحسب مسؤولي إدارة الموارد البشرية فان نظام الترقية بالمؤسسة يكفل لكل العاملين فرصتهم في شغل المناصب الاعلى رتبة من المناصب الأصلية اذا أثبت هؤلاء الجدارة و الكفاءة العلمية والمهنية.

5- متغيرالخبرة المهنية: يوضح الجدول رقم (7.4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (7.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

التكرار / الخبرة المهنية	المطلق	النسبي (%)	الصاعد(%)
أقل من 8 سنوات	36	29.30	29.30
16 -8	35	28.50	47.80
24 -16	41	33.30	91.10
24 سنة فأكثر	11	8.90	100
المجموع	123	100	/

المصدر: من اعداد الباحث و يالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (7.4) نلاحظ بأن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية وفق الفئات المقترحة في الاستبيان متكافيء إلى حد ما، حيث كان تمثيل الفئات الثلاث الأولى بنسبة 30%، أما الفئة الأخيرة 24 سنة فاكثر فكان تمثيلها النسبي 10 %، ويبدو من هذا التوزيع المتكافئ أن المؤسسة تمتلك الاستعداد الكافي من حيث تراكم الخبرة المهنية لتعويض ما تفقده من كفاءات نتيجة التسرب الذي تتعرض له إما بسبب العوامل الطبيعية لإنقطاع علاقة العمل (التقاعد و التقاعد المسبق، حوادث العمل..الخ) أو بسبب عامل التنافسية (بحث العاملين عن فرص لتطوير مساراتهم المهنية في مؤسسات أخرى).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات عند مستوى معنوية (0.05) يشمل التكرارات و النسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت إجابات أفراد العينة بالاضافة إلى تحليل التباين للتعرف على مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات المستقلة المنفردة على المتغير التابع للدراسة، الى جانب تحليل التباين للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى للمتغرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

من خلال هذا الجزء من التحليل نتعرف على مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي.

السؤال الرئيسي: ما مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين؟

لإستقصاء إجابات أفراد العينة عن هذا السؤال قمنا بتجزئة صياغته بطريقة انتجت أربعة أسئلة فرعية، ومن ثم سنقوم بتحليل النتائج المعبر عنها من طرف أفراد العينة في ضوء الفرضيات المقترحة من طرف الباحث .

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور مدى الالتزام بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى إلتزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بالرؤية الإستراتيجية في إدارتها للموارد البشرية ؟

الفرضية الفرعية الأولى: تنظر إدارة فرع انتيبيوتيكال إلى إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة داعمة لغيرها من الإدارات بالمؤسسة وأن ممارساتها تتصف بالروتين، وبالتالي فهي غير معنية بتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مختلف أنشطتها الإدارية.

يعرض الجدول رقم (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، حيث تعكس أراء عينة الدراسة حول محور مدي أهمية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

الجدول رقم (4-8) : الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	هناك ارتباط واضح بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لمؤسسة صيدال.	3.77	0.99	الأول
2	تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة صيدال بوضع مختلف السياسات والبرامج الكفيلة باستغلال كل الكفاءات والموارد المحورية.	3.58	1.02	الخامس
3	تهدف إستراتيجية ادارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال الى تعزيز وتطوير مكانة الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.	3.6	1.06	الرابع
4	تلجأ صيدال إلى إخضاع مختلف أنشطتها للتشخيص والتحليل الاستراتيجي، تمهيدا لتصميم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.	3.36	1.04	الثامن
5	تحرص صيدال على توفير المعلومات اللازمة عن العاملين بمختلف مهاراتهم ومستوياتهم وأنشطتهم	3.54	0.97	السادس
6	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة صيدال معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العمل.	3.41	1.09	السابع
7	تصمم خطة الموارد البشرية وفق أسس استراتيجية تسمح باكتشاف المهارات التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في الحاضر و المستقبل.	3.74	0.99	الثاني
8	من خلال نظام تخطيط الموارد البشرية تحقق صيدال التكامل بين أنشطة المؤسسة من جهة ومن جهة اخرى بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.	3.61	1.09	الثالث
البعد 1	**المتوسط العام لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية**	**3.57**	/	**مرتفع**
9	تحدد مؤسسة صيدال احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية.	3.54	1.03	الرابع
10	تتبع إدارة مؤسسة صيدال أنظمة متنوعة للبحث والتحري عن الموارد البشرية ذات المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة	3.70	1.03	الأول

11	تحرص سياسة الاستقطاب بمؤسسة صيدال على إجتذاب الأفراد ذوي الخبرات العالية.	3.28	1.17	الثامن
12	تلجأ مؤسسة صيدال إلى دراسة وتقييم كفاءة مختلف مصادر التوظيف ومن ثم إختيار أنسبها وفقا للأهداف الإستراتيجية المحددة في الخطة.	3.57	1.18	الثالث
13	يتم اختيار مصدر الاستقطاب المناسب على أساس مدى ملاءمته للوضع الإستراتيجي، حيث تميل المؤسسة عادة للاعتماد على المصدر الأقل تكلفة.	3.68	1.04	الثاني
14	تعول صيدال كثيرا على نتائج الاختبارات في تحقيق المفاضلة بين المرشحين للتوظيف.	3.53	0.94	الخامس
15	يتناسب قرار تعين الموظفين الجدد مع قدراتهم وإمكانياتهم.	3.47	1.14	السادس
16	يشعر الأفراد العاملون المعينون حديثا بمؤسسة صيدال بإمتلاكهم للمهاراتهم المهنية والفنية الكافية لأداء العمل بشكل ينسجم مع تطلاعات الإدارة.	3.45	1.10	السابع
البعد 2	**المتوسط العام لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية**	**3.53**	/	**مرتفع**
17	تهتم إدارة الموارد البشرية بإشراك العاملين في دورات تدريبية تسمح لهم بتطوير معارفهم.	3.51	1.06	الثالث
18	تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين إحتياجات العمل ومهارات العاملين.	3.25	1.16	الرابع
19	تحرص المؤسسة على وضع برنامج متكامل للتدريب يسمح بالإستجابة لمختلف الإحتياجات التدريبية المعبر عنها من طرف العاملين في مختلف الأقسام.	3.75	0.99	الأول
20	يسمح التدريب بمؤسسة صيدال إلى إزالة الفجوة بين خبرات العاملين ومتطلبات التحسين المستمر للأداء.	3.69	1.02	الثاني
البعد 3	**المتوسط العام لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية**	**3.55**	/	**مرتفع**
21	يسمح نظام تقييم الأداء بتثمين جهود العاملين بشكل فردي وجماعي.	3.48	1.06	الأول
22	أسلوب تقييم الأداء يعكس بكفاءة مستوى نجاح العاملين في تحقيق الأهداف.	3.23	1.05	الثالث
23	يضمن نظام تقييم الأداء بمؤسسة صيدال تقدير وتثمين أداء وسلوك العاملين بما يعزيز لديهم روح تحسين الأداء.	3.44	1.08	الثاني
البعد 4	**المتوسط العام لإستراتيجية تقيم أداء الموارد البشرية**	**3.35**	/	**مرتفع**
24	تضع مؤسسة صيدال نظاما عادلا للمكافأة يأخذ بعين الاعتبار مستوى تأهيل العمال وأدائهم.	3.37	1.03	الخامس
25	يوفر نظام التعويضات بمؤسسة صيدال متطلبات التحفيز المادي والمعنوي.	3.51	0.97	الثاني
26	تهتم مؤسسة صيدال بتحديث نظام تعويضاتها إستجابة لمتطلبات البيئة.	3.79	1.01	الأول
27	تمتلك مؤسسة صيدال نظاما جيدا لإدارة المسارات المهنية يمكن الأفراد بالمؤسسة من الحصول على فرص الترقية والتطوير داخل المؤسسة.	3.43	1.09	الرابع
28	توفر مؤسسة صيدال خدمات ومزايا متنوعة تعزز لدى العمال الشعور بالرضا الوظيفي.	3.47	1.04	الثالث
البعد 5	**المتوسط العام لإستراتيجية مكافأة وتحفيز الموارد البشرية**	**3.51**	/	**مرتفع**
	المتوسط العام لممارسات إستراتجية إدارة الموارد البشرية	**3.50**	/	**مرتفع**

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-8) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بقياس مدى إلتزام مؤسسة صيدال بالممارسات الإستراتيجية في إدارة مواردها البشرية، حيث يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.50) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف معياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت مابين (0.94) و (1.18) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كانت كما يلي:

– البعد الأول: إلتزام إدارة مؤسسة صيدال بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن ممارساتها الإستراتيجية (من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 08): يظهر من خلال الجدول رقم (4-8) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.57) و هو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم1 (هناك ارتباط واضح بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة لمؤسسة صيدال) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.77) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 4 (تلجأ صيدال إلى إخضاع مختلف أنشطتها للتشخيص والتحليل الاستراتيجي، تمهيدا لتصميم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية) ، حيث بلغت قيمته (3.36) وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير كلها الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت، مما يشير الى وجود حالة ايجابية بالمؤسسة على مستوى هذا البعد وتوجه جيد من الادارة نحو الالتزام بأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

بشكل عام تتوافق بيانات هذا البعد مع التصريحات التي أدلى بها مسؤولوا إدارة الموارد البشرية **بفرع انتيبيوتيكال** أثناء المقابلات التي تم إجراءها معهم والتي أكد من خلالها هؤلاء على أهمية مختلف الممارسات التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية بمشاركة الإدرة العامة لمؤسسة صيدال لبناء رؤية استراتيجية في تسيير الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، فادارة مؤسسة صيدال تسعى من خلال هذه الرؤية الى تصميم خطط استراتيجية للموارد البشرية تتضمن مختلف البرامج و السياسات التي تكفل للمختلف الفروع و الأقسام بالمؤسسة الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبتين بما يسمح لها بتحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية الراهنة، وضمن هذا الاطار تسعى ادارة مؤسسة صيدال في اطار انجازها لمختلف المشاريع المبرمجة الى دمج الرؤية الإستراتيجية في اعداد وتصميم مختلف البرامج الهادفة لاستغلال مختلف الموارد و بالخصوص الموارد البشرية.

– البعد الثاني: مدى إلتزام إدارة الموارد البشرية بالمتطلبات الإستراتيجية عند قيامها بنشاط التوظيف (من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم 16): يظهر من خلال الجدول رقم (8.4) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.53) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب تقيم المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 10 (تتبع إدارة مؤسسة صيدال أنظمة متنوعة للبحث والتحري عن الموارد البشرية ذات المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.70) وهو يشير إلى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم11 (تحرص سياسة الاستقطاب بمؤسسة صيدال على إجتذاب الأفراد ذوي الخبرات العالية.)، حيث بلغت قيمته (3.28) وهو

يشير الى تقيم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات هذا البعد فقد حازت على متوسط حسابي بقيم تشير الى تقييم مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى تطبيق المتطلبات الإستراتيجية في ادارة نشاط التوظيف سواء عند قيامها بنشاط الاستقطاب أو في عند قيامها بعملية الاختيار ما بين المترشحين، وهذه النتائج تتوافق الى حد كبير مع المعلومات المقدمة من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية بفرع انتيبيوتيكال، حيث أكد هؤلاء على أن سياسة إدارة المؤسسة فيما يتعلق بعملية التوظيف تقوم على استقطاب العاملين الذين سبق لهم وأن استفادوا من فرص تكوينية بالمؤسسة في إطار التربصات التطبيقية و التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة التكوين المهني (تقني أو تقني سامي) أو ضمن متطلبات الحصول على الشهادات الجامعية (ليسانس أو مهندس أو ماستر) و خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين إستفادو من فرص توظيف بالمؤسسة في إطار عقود تشغيل الشباب أو عقود ما قبل التشغيل، و بهذه السياسة تحاول المؤسسة الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المؤهلات المقبولة و الذين أثبتوا جدارتهم خلال ممارستهم لبعض المهام الإدارية أو الفنية و ذلك كله في إطار ترشيد تكلفة إستراتيجية التوظيف.

- **البعد الثالث: مدى التزام إدارة الموارد البشرية بمتطلبات استراتيجية التدريب (من العبارة رقم 17 الى العبارة رقم 20)**: يظهر الجدول (4-8) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.55) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، و من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 19 (تحرص المؤسسة على وضع برنامج متكامل للتدريب يسمح بالإستجابة لمختلف الإحتياجات التدريبية المعبر عنها من طرف العاملين في مختلف الأقسام) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.75) و هو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 18 (تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين إحتياجات العمل ومهارات العاملين) والذي بلغت قيمته (3.25) وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي عبارات هذا البعد فقد حازت على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير كلها الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

انطلاقا من نتائج هذا البعد نستنتج بأن ادارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال **(فرع أنتيبيوتيكال)** تولي نشاط التدريب أهمية خاصة و تعتمد عليه بشكل كبير في معالجة كل الصعوبات والمشاكل المهنية أو السلوكية التي يعاني منها العمال أثناء أدائهم لمهامهم بالمؤسسة، وقد يبرر هذا الاهتمام بحاجة المؤسسة الملحة لتصحيح بعض أخطاء التوظيف أو لضمان التكيف المستمر للعمال مع متطلبات الأداء خاصة وأن ميدان الصناعة الصيدلانية يعيش التطور يوما بعد يوم مما يستدعي خضوع العاملين بشكل دائم لبرامج اعادة التدريب والتأهيل، وما يعزز هذا التصور هو الميزانية الضخمة التي يرصدها مجمع صيدال كل سنة لانجاز البرامج التكوينية

سواء بداخل المؤسسة أو خارجها، ويكفي لتأكيد هذا التوجه تخصيص المؤسسة لنسبة تتراوح ما بين 3% و 5% من رقم الأعمال سنويا كميزانية أولية لتنفيذ مخطط التكوين بالمؤسسة.

- **البعد الرابع: مدى التزام إدارة الموارد البشرية بمتطلبات استراتيجية تقييم الأداء (من العبارة رقم 21 الى العبارة رقم 23)**: يظهر الجدول (4-8) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.35)، وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، و من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 21 (يسمح نظام تقييم الأداء بتثمين جهود العاملين بشكل فردي و جماعي) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.48)، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 22 (أسلوب تقييم الأداء يعكس بكفاءة مستوى نجاح العاملين في تحقيق الأهداف) والذي بلغت قيمته (3.14)، وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما العبارة الثالثة (رقم 23) من نفس البعد (يضمن نظام تقييم الأداء بمؤسسة صيدال تقدير وتثمين أداء وسلوك العاملين بما يعزيز لديهم روح تحسين الأداء) فان قيمة متوسطها الحسابي قد بلغ (3.44)، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وهذه النتائج تعزز من أهمية الملاحظات التي تم تسجيلها على كفاءة نظام تقييم الأداء المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك بعد الاطلاع على مكوناته وأبعاده الاستراتيجية، حيث يشعر العاملون بالمؤسسة وكذا رؤساؤهم بأن النظام المعتمد لتقييم الأداء يعمل بشكل مناسب ويساعد على تحقيق الدعم والمؤازرة للمنفذين ويوفر لهم كل الفرص للنجاح في تحقيق متطلبات الأداء الجيد.

- **البعد الخامس: مدى التزام إدارة الموارد البشرية بالمتطلبات إستراتيجية عند تصميم نظام المكافآت (من العبارة رقم 24 الى العبارة رقم 29)**: يظهر الجدول (4-8) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.51) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 26 (تهتم مؤسسة صيدال بتحديث نظام تعويضاتها إستجابة لمتطلبات البيئة) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.79)، و هو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 24 (تضع مؤسسة صيدال نظاما عادلا للمكافأة يأخذ بعين الاعتبار مستوى تأهيل العمال وأدائهم) والذي بلغت قيمته (3.37)، وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي عبارات هذا البعد فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.4)، و هي تشير كلها إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

اعتمادا على نتائج هذا البعد نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة توفر للعاملين النظام المناسب والجيد للمكافأة، وهي تلتزم في ممارساتها بالإعتبارات والمتطلبات الإستراتيجية التي تؤكد على أهميتها الإدارة الحديثة، وبالتالي فان أثر السياسات المطبقة في مجال الأجور والحوافز تحقق بشكل معبن إثارة الدافعية

لدى أفراد المؤسسة، وهذا يترتب عنه في الغالب ردود أفعال ايجابية أهمها: إنتشار الشعور بالرضا الوظيفي، و انخفاض معدل دوران العمل..الخ، وهذا من شانه أن يؤثر ايجابا على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل، ورغم الملاحظات الايجابية التي عبر عنها أفراد العينة إلا أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية يعتقدون بأن نظام التحفيز المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة لا يعزز بالقدر المناسب لدى العاملين روح الانتماء والولاء، فهو لا يساهم بالشكل المرغوب في تطوير الأداء المؤسسي، ورغم اقتناع ادارة الموارد البشرية بعدم جدوى النظام المعتمد إلا أن إدارة **فرع انتيبيوتيكال** لا تملك قرار تغييره أو تطويره نظرا لمركزية هذا القرار، حيث يتم مراجعة نظام المكافآت بشكل دوري في اطار الاتفاقية الجماعية التي يبرمها المجمع مع الشريك الاجتماعي.

بتقيم نتائج قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور نلاحظ ان متوسطات كل الأبعاد تحصلت على قيم أكبر من (3.4)، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد بأن مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية تتوافق والتوجهات الاستراتيجية التي تهدف الى تعزيز وتطوير مكانة الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة، كما نلاحظ كذلك أن البعد الأول (**إلتزام إدارة مؤسسة صيدال بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن ممارساتها الإستراتيجية**) هو الذي حصل على الرتبة الأولى بأفضل متوسط حسابي (3.57) ويدل هذا على الاهتمام الكبير الذي توليه ادارة الموارد البشرية لنشاط التخطيط، وهذا يتوافق مع فلسفة الادارة الاستراتيجية التي تحاول ادارة مجمع صيدال الالتزام بتطبيقها، حيث تؤكد هذه الفلسفة على أهمية تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنظر اليه من حيث أنه القاطرة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية خلال عملية تطوير كفاءة العاملين وتعزيز مؤهلاتهم وسلوكياتهم، فمن خلاله تتحدد التوجهات الاستراتيجية لعمل ادارة الموارد البشرية في مختلف أنشطتها الفرعية (توظيف، تدريب،..الخ)، في حين أن البعد الرابع (**مدى التزام ادارة الموارد البشرية بمتطلبات استراتيجية تقييم الأداء**) هو الذي تحصل على أقل متوسط حسابي (3.35) مما يعني أن ادارة الموارد البشرية لا تحرص بشكل أساسي على توفير الاعتبارات والمتطلبات الاستراتيجية عند قيامها بنشاط تقييم الأداء، وهي تكتفي بنظام التقييم الذي يعتمد على ملاحظات المشرفين مما يجعله نظاما روتنيا، أما فيما يخص باقي الأنشطة يتضمنها هذا المحور فقد حازت قيم متوسطاتها الحسابية كلها على قيم أكبر من (3.4)، وهي تشير كلها الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت، مما يعني ان ادارة الموارد البشرية تحقق على مستوى هذه الأنشطة التدخل المناسب وتوفر للعاملين بالمؤسسة المرافقة الضرورية لضمان النشاط الطبيعي لأعمالهم وفي نفس الوقت تشجعهم على الالتزام المستمر بتطوير أعمالهم وفق ما تقتضيه الرؤية الاستراتيجية التي تركز عليها الادارة الحديثة للموارد البشرية، وبناءا على ما سبق من استنتاجات، نستطيع أن نؤكد بأن النتائج المتحصل عليها ضمن هذا المحور تسمح للباحث **بنفي الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى**، وهذا يعني بأن الممارسات التطبيقية تؤكد بأن لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجي في مؤسسة صيدال، وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح بالمؤسسة.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور مدى الالتزام بتعزيز و تطوير سلوك العاملين من خلال التأثير على مختلف محدداته.

- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى إلتزام إدارة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) في إطار تجسيدها لمشروع التغيير التنظيمي بتعزيز سلوك العاملين بالمؤسسة من خلال التأثير على مختلف محدداته (الفردية، الجماعية والتنظيمية)؟

- **الفرضية الفرعية الثانية:** في اطار تحقيق ادارة مؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال) لاستراتيجية التغيير تركز اهتمامها الكبير على تطوير وسائل وأنظمة الانتاج من خلال الاعتماد على دمج التكنولوجيا الحديثة، دون أن تركز على الممارسات المشجعة على تحقيق التغيير الايجابي في مختلف محددات السلوك التنظيمي.

يعرض الجدول رقم (4-9) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و التي تعكس أراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق التغيير الايجابي في مختلف محددات السلوك التنظيمي بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال).

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى إلتزام إدارة فرع أنتيبيوتيكال بتجسيد مشروع تغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
29	تعزز إدارة صيدال متطلبات بناء الشخصية الناضجة والمسؤولة لدى العاملين	3.45	0.99	التاسع
30	تضع إدارة صيدال العديد من البرامج التي تهدف إلى التأثير في العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة.	3.43	1.07	العاشر
31	تسمح سياسات إدارة الموارد البشرية للعاملين بتحقيق ذواتهم .	3.59	1.01	الرابع
32	تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية ثقة العاملين بقدراتهم وبمؤهلاتهم	3.38	1.06	الرابع عشر
33	تساعد برامج إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال على تقوية الاتجاهات الايجابية للعمال نحو وظائفهم ومؤسستهم.	3.40	1.19	الثاني عشر
34	تسعى ادارة الموارد البشرية الى اشاعة وتدعيم القيم والعادات المشتركة.	3.70	1.08	الثاني
35	تشجع سياسات الإدارية على تدعيم علاقات الفرد برؤسائه وبزملائه.	3.47	1.03	الثامن
36	تسمح ممارسات الادارة للأفراد بتحقيق التصور الصحيح لمختلف الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المؤسسة.	3.51	1.11	السابع
37	تعزز أنشطة التدريب لدى العاملين القدرة على إدراك ما يقع عليهم من واجبات تنظيمية.	3.39	1.08	الثالث عشر
38	تعمل سياسات الموارد البشرية على دعم مسيرة العاملين في ميدان التعلم والتنمية، بما يؤهلهم للتكيف مع الأوضاع التنظيمية المستهدفة.	3.32	1.08	الخامس عشر
39	تهتم الادارة باكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	3.54	1.07	السادس
40	تلجأ ادارة صيدال الى الاستفادة من الخبرة الميدانية المتراكمة لدى العاملين عند التعامل مع المشكلات المتوقعة أو الطارئة.	3.71	1.15	الأول
41	تشجع الادارة العاملين على الابداع، وتنظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم.	3.68	0.99	الثالث
42	يتضمن نظام الأجور والحوافز بمؤسسة صيدال عناصر متنوعة تساعد العمال على تطوير أدائهم وسلوكياتهم .	3.56	1.01	الخامس
43	تعمل إدارة مؤسسة صيدال على تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال تشجيع وتثمين أنشطة التجديد	3.41	1.14	الحادي عشر

	والابتكار.			
البعد 1	**المتوسط العام لمدى التغيير المحقق في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي**	**3.50**	/	**مرتفع**
44	تلجأ ادارة صيدال الى حل المشاكل التنظيمية عن طريق اللجوء لفرق العمل.	3.40	0.96	الثامن
45	تعمل ادارة مؤسسة صيدال على بناء فرق العمل وفق معايير تساعد على تحقيق الانسجام والتآزر بين أعضائها.	3.55	1.01	الخامس
46	تدعم سياسات إدارة صيدال لدى العاملين في إطار فرق العمل روح المسؤولية المشتركة على تحسين الأداء الجماعي.	3.57	0.97	الرابع
47	تعمل إدارة صيدال على ضبط سلوك الأفراد داخل فرق العمل بالشكل الذي يحقق تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد.	3.60	1.17	الثاني
48	تلجأ إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال في إطار تكوين فرق العمل إلى وضع برامج للتقارب والتكيف بين مختلف المكونات الثقافية للجماعة.	3.63	1.05	الأول
49	تهدف برامج إدارة الموارد البشرية إلى توفير الظروف المانعة لظهور الصراع بين الأفراد والمجموعات وتعزز لديهم روح التعاون.	3.41	1.08	السابع
50	تمتلك إدارة صيدال القدرة على التحكم في الظروف التنظيمية المشجعة على التوتر والنزاع بين الأفراد.	3.50	0.97	السادس
51	نظام العمل في مؤسسة صيدال يسمح بتفادي تداخل الصلاحيات، وبالتالي فهو يحميها من ارتفاع شدة الصراع بين الأطراف المختلفة.	3.58	1.15	الثالث
البعد 2	**المتوسط العام لمدى التغيير المحقق في المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي**	**3.53**	/	**مرتفع**
52	توفر أنظمة إدارة الموارد البشرية الجو المناسب لصناعة القرارات التي تزرع في المرؤوسين الدافعية والحماس والاستعداد الطوعي للعمل.	3.40	1.09	الخامس
53	تضمن سياسات العمل بمؤسسة صيدال للأفراد بحرية التصرف للتعامل مع المواقف الطارئة.	3.33	1.23	السابع
54	تسمح ممارسات الإدارية بصيدال بوجود القيادة غير الرسمية مع القيادة الرسمية.	3.09	1.09	التاسع
55	تسهر إدارة صيدال على فتح المجال لتشكيل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتشجيعهما على التعاون والتآزر بما يخدم أهداف المؤسسة.	3.36	1.10	السادس
56	تفتح إدارة صيدال المجال لاتخاذ القرارات على أساس سلطة المعرفة بدلا عن سلطة المنصب.	3.45	1.05	الثالث
57	توفر مؤسسة صيدال المناخ الملائم الذي يعزز عملية التفاعل الاجتماعي بين الرئيس و المرؤوسين بما يسمح بتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم.	3.44	1.09	الرابع
58	نظم الاتصال مصممة بالشكل الذي يسمح بنقل التوجيهات والقرارات والاقتراحات بسهولة وبسرعة إلى من هم في حاجة إليها.	3.53	1.10	الأول
59	تتضمن إستراتيجية المؤسسة العمل على متابعة حركة المعلومات، حيث تسعى إلى تذليل العقبات التي قد تحول دون وصولها إلى أطراف المعنية.	3.31	1.00	الثامن
60	تسهر إدارة مؤسسة صيدال على ضمان تنوع وسائل الاتصال .	3.47	1.19	الثاني
البعد 3	**المتوسط العام لمدى التغيير المحقق في المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي**	**3.38**	/	**مرتفع**
	المتوسط العام لمدى التغيير المحقق في مختلف محددات السلوك التنظيمي	**3.48**	/	**مرتفع**

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-9) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بقياس مدى إلتزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بتجسيد مشروع تغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين، يظهر من خلال الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.48) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف معياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت مابين (0.96) و (1.23) ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كانت كما يلي:

– البعد الأول: مدى التزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بتحقيق التغيير في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي (من العبارة رقم 24 الى العبارة رقم 29): يظهر من خلال الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.50) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 40 (تلجأ ادارة صيدال الى الاستفادة من الخبرة الميدانية المتراكمة لدى العاملين عند التعامل مع المشكلات المتوقعة أو الطارئة) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.71) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 38 (تعمل سياسات الموارد البشرية على دعم مسيرة العاملين بالمؤسسة في ميدان التعلم والتنمية، بما يؤهلهم للتكيف مع الأوضاع التنظيمية المستهدفة) ، حيث بلغت قيمته (3.32) وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حاز أغلبها على قيم أكبر من (3.40) وهي تشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت، مما يشير الى وجود حالة ايجابية بالمؤسسة على مستوى هذا البعد وتوجه مقبول من ادارة المؤسسة نحو الالتزام بمختلف المتطلبات التي تساعد على دعم وتعزيز مختلف المحددات الفردية للسلوك التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

من خلال نتائج هذا البعد نستنتج أن إدارة فرع أنتيبيوتيكال تعمل على تنفيذ الكثير من السياسات الهادفة الى دعم مسيرة المؤسسة في ميدان التعلم التنظيمي، كما تسعى الى تحقيق التغيير الايجابي للاتجاهات ودعم القيم الايجابية لدى العاملين وتشجيعهم على تبني روح الابداع و الابتكار ومن ثم ترقية روحهم المعنوية وتعزيز دافعيتهم لأداء العمل بأسلوب متميز، حيث تلعب برامج التدريب وإعادة التأهيل وبرامج التحفيز الدور المحوري في تعديل نظام الادراك لدى العاملين إلى جانب تعزيز القيم الايجابية وتطوير مستوى الالتزام بها، بالاضافة إلى وضع برامج للتعلم التنظيمي و تطوير أساليبه على اساس أنه الوسيلة الفعالة لخلق البيئة الثقافية المساعدة على تطوير المكتسبات والمعارف المهنية والإدارية وفق ما تتطلبه مشاريع التغيير المبرمجة، ومثل هذه السياسات وغيرها تبرهن على حرص المؤسسة على المضي قدما في مسيرة التغيير بالشكل الذي يؤدي الى تطوير الأداء.

إعتمادا على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية توفر القدر المقبول من الوسائل والأساليب الكافية لتنشيط العاملين وتحفيزهم، حيث يؤكد أفراد العينة بأن النظام المعتمد في هذا الشأن يساعد العاملين على تحقيق ذواتهم ويمكنهم الى حد من اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وعلية فإدارة الموارد البشرية من خلال نظام المكافآت والحوافز المعتمد تحقق لدى أفراد المؤسسة الدافع لتحسين العمل، حيث يعتقد العاملون بأن الإدارة تضمن لهم القدر المناسب من التشجيع وأنها تسعى جاهدة في تصميم مكونات النظام الكفؤ للمكافآت الذي يغذي لديهم احتياجاتهم ويدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتحسين الأداء، ودعما للسلوك الايجابي تسهر إدارة الموارد البشرية كذلك على منع الصراعات السلبية وتعمل

على تعزيز روح التنافس بين العاملين وكذا بين جماعات العمل من خلال تصميم البرامج التي تدعم لديهم البحث الدائم على التفوق والتميز، وضمن هذا التوجه تمنح المؤسسة شهادات خاصة للمتميزين.

– البعد الثاني: مدى التزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بتحقيق التغيير في المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي (من العبارة رقم 30 الى العبارة رقم 51): يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.53) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن العبارة 48 (تلجأ إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال في إطار تكوين فرق العمل إلى وضع برامج للتقارب و التكيف بين مختلف المكونات الثقافية للجماعة) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.63) وهو يشير إلى تقيم بمستوى مرتفع حسب تقيم المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 44 (تلجأ إدارة صيدال الى حل المشاكل التنظيمية عن طريق اللجوء لفرق العمل) حيث بلغت قيمته (3.40) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

إعتمادا على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة فرع انتيبيوتيكال في اطار ممارساتها المتنوعة الموجهة لتعزيز المحددات الجماعية لسلوك العاملين تسعى الى دعم تشكيل جماعات العمل وتشجيع العاملين على تبني روح العمل الجماعي بما يعزز مبدأ التآزر التنظيمي، والمشاركة في تحمل مسؤولية انجاز الأعمال المختلفة، فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحاول عبر تصميم السياسات و البرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية تحقيق المرونة الكافية لبروز كل أسباب و عوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتوفير مجالات للتدخل تساهم بشكل أو بآخر في دعم الكفاءة والفعالية التي تطلبها المؤسسة من عمالها، و في نفس الوقت فهي مطالبة كذلك بوضع البرامج التي تمنع الفوضى التي قد يعيشها هؤلاء العاملون نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضاهم عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، و بمقدار ما تجتهد ادارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال في ميدان تحسين بيئة العمل وتصميم السياسات المرافقة للعاملين أثناء تأديتهم لمهامهم المختلفة والتزامها بتشجيع التعاون والتآزر بين عناصر جماعات العمل، فهي بذلك تضع كل العوامل التي تمنع أو تحيد أسباب الصراعات التي قد تخلق نفوذا لدى بعض الأفراد وضعفا لدى البعض الآخر، أو التي تساهم في تأزم العلاقة بين عمال المؤسسة بشكل فردي أو بشكل جماعي.

– البعد الثالث: مدى إلتزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بتحقيق التغيير في المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي (من العبارة رقم 52 الى العبارة رقم 60): يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.38) وهو يشير إلى تقيم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن

خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 58 (نظم الاتصال بالمؤسسة مصممة بالشكل الذي يسمح بنقل التوجيهات والقرارات والاقتراحات بسهولة وبسرعة إلى من هم في حاجة إليها) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.53) وهو يشير إلى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 54 (تسمح ممارسات إدارة مؤسسة صيدال بوجود القيادة غير الرسمية جنبا إلى جنب مع القيادة الرسمية)، حيث بلغت قيمته (3.09) و هو يشير الى تقيم بمستوى متوسط حسب تقيم المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حاز أغلبها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

بناءا على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة فرع أنتيبيوتيكال تسعى من خلال ممارساتها المتنوعة إلى تطوير المحددات التنظيمية لسلوك العاملين، فإدارة الفرع وإدارة الموارد البشرية بالخصوص تعمل على بناء ولاء والتزام الأفراد تجاه الرؤية الجديدة للمؤسسة والتي تعكس توجهات المؤسسة المستقبلية التي تدخل في إطار تطوير وتحسين تنافسية المؤسسات العمومية الجزائرية، وبالتالي فهي تساعدهم بشكل واضح في استعاب الأهداف والأولويات التي تحرص المؤسسة على تحقيقها، كما تساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية وتوجيه نشاطات وسلوكات كل أفراد المؤسسة خاصة تلك الأفعال والقرارات المهمة المسموح مزاولتها بحكم الاستقلالية المعطاة لهم في حدود الوظيفة التي يؤدونها، وقد أكد معظم أفراد عينة الدراسة أن ادارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال تحاول من خلال دعمها المستمر لعملية النمو الذاتي لدى العاملين من خلال تشجيع الرؤساء على تفويض بعض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين وذلك ضمن محاولات المؤسسة لترسيخ ثقافة التمكين ومن ثم توفير فرص التحدي في العمل وإكتشاف المهارات الجديدة التي تسمح بأداء العمل بفعالية، كما تعمل الإدارة على تشجع الرؤساء على أن يكونوا قدوة ومثالا للمرؤسين قولا وفعلا، حيث تطالبهم بأن تكون ممارساتهم متوافقة مع القيم والاتجاهات التي ينادون بها وهي بذلك تشجع وتعزز أي سلوك يؤدي إلى إيجاد ثقة المرؤوسين برؤسائهم، وهذا كله بهدف إيجاد رؤية مشتركة بين كل الأطراف داخل المؤسسة.

تبين نتائج هذا البعد أن إدارة فرع أنتيبيوتيكال تحاول بكل الطرق والوسائل الممكنة تسهيل عملية الاتصال بين أفراد التنظيم رؤساء ومرؤوسين، حيث تفتح المجال واسعا للتجاوب مع مختلف الاستفسارات وتعمل على فتح قنوات للاتصال المباشر معهم، وذلك من أجل تيسير تدفق مختلف المعلومات التي يتطلبها أداء العمل سواء في شكل أوامر وقرارات وارشادات.الخ (إتصال من أعلى إلى أسفل) أو في شكل ملاحظات وإقتراحات وإستفسارات.الخ (إتصال من أسفل إلى أعلى).

تقيما لنتائج هذا المحور نلاحظ بأن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كان لها الأثر الواضح في تحقيق التغيير المرغوب للمحددات الجماعية للسلوك التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) كما كان لهذه الممارسات التأثير الواضح في تحقيق التغيير المرغوب في المحددات الفردية للسلوك

التنظيمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.50)، أما فيما يخص تأثير هذه الممارسات في تحقيق التغيير للمحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي فكان أقل مقارنة بما هو مسجل في المحددات الجماعية و الفردية، و مع ذلك فان قيمة الوسط الحسابي لمجموع عبارات هذا المحور (3.48) تسمح لنا **بنفي الفرضية التطبيقية الفرعية الثانية**. أي أن إدارة فرع أنتيبيوتيكال تسعى من خلال ممارساتها المتنوعة إلى تغيير وتطوير المحددات المختلفة للسلوك التنظيمي للعاملين بها،

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتطوير محددات السلوك التنظيمي للعاملين.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) ؟

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-10) بقياس أثر إستراتيجيات إدارة للموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية و التنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-10) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الفرعية الثالثة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	39.63	1	39.63	437.484	3.919	0.000	0.885	0.783
الخطأ	داخل المجموعات	10.962	121	0.090					
المجموع		50.592	122						

- **دال عند مستوى** (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (**SPSS**)

لقياس علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعملية تغيير مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال، تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-10) أن (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، Sig = 0.000 ، ذات قيمة عالية حيث بلغت (437.484) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.919)، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتيجة تدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

يبين الجدول (4-10) كذلك أن قيمة معامل التحديد R^2 = (0.783) و يدل ذلك على وجود علاقة قوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال، أي أن المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 78.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.

إن وجود التأثير بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحددات السلوك التنظيمي لعمال المؤسسة محل الدراسة يعود إلى أهمية الأنشطة و الممارسات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير بيئة العمل (تغيير طرق ونظم العمل، توفير فرص التنمية والتطوير، إعادة النظر في نظام التحفيز، إعتماد آليات جديدة للاتصال والقيادة..الخ) والتي تستهدف في الأساس تحسين أداء العاملين بمختلف مستوياتهم ومهاراتهم، فإدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) تسهر من خلال تجسيد تفعيل مختلف السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى ضمان تهيئة كل الظروف المادية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى توجيه سلوك العاملين بالشكل الذي يتوافق مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.

ما أكدته نتائج الجدولين رقم (4-8) و (4-10) أن الصلة بين نموذج الإستراتيجية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية و نموذج الإستراتيجية المطبقة على مستوى المؤسسة يكون أقوى وأكبر من مجرد التأثر بمتطلبات الرؤية الإستراتيجية، حيث تشارك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحديد أهم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ذات العلاقة بالموارد البشرية من حيث العدد، وكذا من حيث نوعية الكفاءات والمهارات التي يتطلبها تحقيق الأهداف المبرمجة في إطار الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، حيث تسترشد ادارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجيتها المناسبة بالمباديء التالية:

- التعريف برؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والسعي المتواصل إلى إقناع جميع العاملين بمحتوى هذه الرؤية وبمتطلباتها.
- تهيئة الفرص أمام العاملين بإختلاف مستوياتهم ومهاراتهم للمشاركة في إقتراح الإستراتيجيات والبرامج والنظم المناسبة، التي تدعم وتعزز من إمكانية تنفيذ الرؤية المعلنة من طرف الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين على التفكير المبدع.
- تنمية روح الحوار وفتح المجال للاتصال بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين، وذلك في إطار تدعيم نظام تبادل الخبرات والمعارف.

لضرورات البحث تم تقسيم الفرضية الفرعية الثالثة إلى خمسة فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الجزئية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-11) بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية و التنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-11) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الجزئية الأولى

□	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	□34.231	□1	□34.201	□201.289	□3.919	0.000	0.790	0.625
الخطأ	داخل المجموعات	□20.557	□121	□0.170					
المجموع		□50.592	□54.857	□					

- **دال عند مستوى** (0.05) **المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات** برنامج (**SPSS**)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4-11) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (201.289) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.919) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (000. 0)، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتائج تقتضي **رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة**.

كما يبين الجدول (4-11) أيضا أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.625) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) يفسر ما نسبته 62.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال.

حسب تصريحات مسؤولوا إدارة الموارد البشرية وكذا أراء أفراد العينة المبحوثة فان للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في توجيه مختلف أنشطة مؤسسة صيدال، حيث يشعر كل هؤلاء بأن الممارسة الميدانية لأعمال التخطيط توفر للمؤسسة و للعاملين بها القدرة على الاضطلاع بمسؤوليات المختلفة دون الشعور بالمخاطرة، فمن خلال رصيد المعرفة التي يوفرها القائمون على التخطيط حول بيئة المؤسسة سواء الداخلية وما تتضمنه من

مكونات ومنها (مستوى الأداء الحالي، حجم وكفاءة الموارد المتاحة، الصعوبات و المشاكل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة،..الخ) أو الخارجية، وما تتضمنه من مكونات ومنها (حجم السوق الحالي أو المتوقع، المنافسون وأنواع المنتجات التي ينافسون فيها، القيود القانونية والتكنولوجية،..الخ)، حيث يستطيع القائمون على شؤون المؤسسة تحديد الأهداف الواجب تحقيقها خلال الفترة المستقبلية بوضوح، وما ينطبق على المؤسسة عامة ينطبق على إدارة الموارد البشرية، حيث تظطلع هذه الإدارة بمهمة تصميم الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية في ضوء الأهداف الخطة العامة، وما يؤكد عليه إطارات المؤسسة هو أن إدارة الموارد البشرية شريك قوي في إعداد الخطط والبرامج وهذا يجعلنا نستنتج بأن هناك إرتباط تفاعل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بمجمع صيدال بإعلام مديرية الموارد البشرية على مستوى المجمع وكذا إدرات الفروع التابعة له بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها، ومن ثم تتولى مديرية الموارد البشرية على مستوى المجمع بالتنسيق مع مسؤولو ادارة الموارد البشرية بالفروع بدراسة و تحليل محتوى ومتطلبات الإستراتيجيات المختلفة، ثم يقومون بعرض النتائج المتوصل اليها على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للمناقشة و الإثراء، وعندما تتضح صورة البدائل المختارة من إدارة المجمع وبالتالي إقرار الإستراتيجية المقترحة، يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة و وظيفة إدارة الموارد البشرية.

إن وجود التأثير بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومختلف محددات السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يعود إلى أهمية الرؤية الاستراتيجية المتعلقة باستشراف التغير في بيئة العمل وتحديد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الاستعداد لهذا التغيير من خلال وضع خطة للموارد البشرية تضمن للمؤسسة مواجهة مختلف التغييرات المحتملة في قوة العمل مراعيين في ذلك التغير المحتمل في إحتياجات ومؤهلات العاملين وكذا التغير في نظم وتقنيات العمل، فإدارة الموارد البشرية بمشاركة مختلف الإدارات بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) تسهر على وضع مخططات وبرامج ذات أبعاد زمنية متعددة (طويلة، متوسطة وقصيرة) تتعلق بأسلوب إدارة الموارد البشرية خلال فترة زمنية قادمة بالشكل الذي يسمح بضمان تهيئة كل الظروف المادية والفنية والتنظيمية التي تؤدي الى توجيه سلوك العاملين بالشكل الذي يتوافق مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-12) بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-12) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الجزئية الثانية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	51.915	1	51.915	268.739	3.919	0.000	0.830	0.690
الخطأ	داخل المجموعات	23.375	121	0.193					
المجموع		75.289	122						

- دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (**SPSS**)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4-12) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإسترتيجية توظيف الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (268.739) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.919) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (000. 0)، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإسترتيجية توظيف الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتائج تسمح لنا **برفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة**.

كما يبين الجدول (4-12) أيضا أن قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.690)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 69.0% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف و ما تتضمنه من أنشطة الإستقطاب والإختيار إلى العمل على توفير أفراد لشغل الشواغر الوظيفية في المؤسسة إلى جانب العمل كذلك على إكتشاف المواهب قبل الحاجة إليها، والاستفادة من حالات توفر ذوي الكفاءات بالقدر المناسب، وتطوير قدرات فائقة للحصول على إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عبر المصادر المختلفة، وهذا ما يبرر وجود التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ومختلف محددات السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم حركة العمالة نتيجة عمليات التوظيف المستمرة في رفع مستوى التنافس بين الموارد البشرية الحالية والجديدة مما يدفع اغلبهم الى بذل مزيد من الجهود للظهور بالوجه الايجابي المتوافق مع ماترغب فيه المؤسسة سواء من حيث الالتزام بالاتجاهات والقيم التي تدعم ثقافة المؤسسة وأهدافها، أو من حيث الالتزام بالعمل الجماعي والمشاركة في تحمل أعباء ومسؤوليات الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة صيدال.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-13) بقياس أثر لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-13): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الجزئية الثالثة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	19.489	1	19.489	67.821	3.919	0.000	0.799	0.638
الخطأ	داخل المجموعات	34.770	121	0.287					
المجموع		54.259	122						

- دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4-13) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (67.821) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.919) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ مستوى الدلالة (المعنوية)(000. 0)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتائج **تسمح لنا برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.**

كما يبين الجدول (4-13) أيضا أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.638) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إسراتيجية تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 63.80% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال، وتعكس هذه النتائج الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب في تعزيز معارف ومهارات العاملين التي تسمح لهم باستعاب وممارسة السلوكات التي تتوافق و توجهات إستراتيجية المؤسسة، فالمكتسبات المعرفية والسلوكية التي يحصل عليها الخاضعون لبرامج التدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، تسمح باعادة تشكيل قيم واتجاهات الأفراد بالشكل الذي يجعلهم أكثر استعدادا للمساهمة في انجاح برامج المؤسسة ومن ثم المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف تحسين الأداء.

الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-14) بقياس أثر لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية و التنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-14) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الجزئية الرابعة

□	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	□47.935	□1	□47.935	□122.398	□3.919	0.000	0.718	0.515
الخطأ	داخل المجموعات	□45.173	□121	□3.373					
المجموع		□93.107	□122	□					

- **دال عند مستوى** (0.05) **المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات** برنامج (**SPSS**)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4-14) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (122.398) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.919) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (000. 0)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتائج تدعونا الى **رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة.**

كما يبين الجدول (4-14) أيضا أن قيمة معامل التحديد (0.515) = R^2 ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية تقيم أداء الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 51.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال، وما يمكن قوله حول نتائج هذا الجدول أن نشاط تقييم الأداء يعتبر بالمقارنة مع باقي ممارسات ادارة الموارد البشرية النشاط الاستراتيجي الأقل تأثيرا في مجال تغيير السلوك التنظيمي، ويفسر هذا الوضع بالنظرة السلبية التي يعبر عنها العاملون عادة تجاه نظام تقييم الأداء،

حيث يتحاشى أغلب العاملين بأن يكون أدائهم موضوعا للرقابة والتقييم من طرف رؤسائهم، أو من طرف من توكل لهم مهمة إدارة هذا النظام خوفا من أن يتهموا بالفشل أو التقصير.

- **الفرضية الجزئية الخامسة** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

يسمح الجدول (4-15) بقياس أثر لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على التغيير مختلف المحددات الفردية والتنظيمية و التنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).

جدول رقم (4-15) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب الفرضية الجزئية الخامسة

□	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)	R	R^2
الانحدار	بين المجموعات	44.618	1	44.618	229.38	3.919	0.000	0.809	0.655
الخطأ	داخل المجموعات	23.536	121	0.195					
المجموع		68.154	122						

- **دال عند مستوى** (0.05) **المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات** برنامج (**SPSS**)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4-15) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (229.38) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.919) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (000. 0)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتائج تقتضي **رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة**.

كما يبين الجدول (4-15) أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.655$) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية مكافأة الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 65.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.

إعتمادا على نتائج المتعلقة بقياس مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التأثير المناسب في محددات السلوك التنظيمي نستطيع القول بأنه على مستوى عينة الدراسة هناك توجه ايجابي يؤكد بأن ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال من ممارسات إستراتيجية يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز سلوك العاملين، وينمي لديهم الدافعية للالتزام بمتطلبات تحسين الأداء الفردي والجماعي ومن ثم الأداء المؤسسي، حيث تبين النتائج بأن أثر هذه الممارسات ليس متماثل، حيث عبر أفراد العينة على أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هي أكثر الممارسات تأثيرا في سلوكهم، وهذا ما تعكسه قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.690$) ، في حين أن إستراتيجية تقيم الأداء هي أقل هذه الممارسات تأثيرا في سلوك العاملين حيث كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.515$) ، أما باقي الإستراتيجيات فكانت كل قيم معاملات التحديد لها أكبر من (0.60) مما يعني أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحقق الغرض الإستراتيجي الذي وجدت من أجله و المتمثل في دعم و تعزيز سلوك العاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يساهم في ترقية الأداء بالمؤسسة، وهذا الاستنتاج يؤكد النتائج التي توصل اليها الباحث (علاوي عبد الفتاح، 2013)

4- عرض و تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات الوسيطة.

➢ **السؤال الفرعي الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية) ؟

➢ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية)

لضرورات البحث نقسم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية هي كالتالي:

- **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الجنس.

يسمح الجدول (4-16) بتحليل الفروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (4-16) : نتائج اختبارالتباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير الجنس

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثانية	بين المجموعات	4,580	1	4,580	13.579	3.919	0,001
	داخل المجموعات	46,015	121	0,380			
	المجموع	50,595	122				

- **دال عند مستوى** (0.05) **المصدر: من اعداد الباحث و يالاعتماد على مخرجات** برنامج (**SPSS**)

لقياس مدى وجود فروقات في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي(**ANOVA**) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-16) إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس إعتمادا على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، Sig = 0.001، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.579) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.919)، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتائج تقتضي **رفض الفرضية العدمية** (**الصفرية**) **وقبول الفرضية البديلة**.

جدول رقم (4-17) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفرضية الجزئية الأولى	الجنس	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	(T)	مستوى الدلالة
أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس.	ذكر	**4.216**	**122**	**3.919**	**0,001**
	انثى	**1.884**			

- **دال عند مستوى** (0.05)

يبين الجدول (4-17) أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي كان لصالح العمال الذكور، و يرجع هذا التوجه لأسباب عديدة ومن بينها نذكر أثر القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المنطقة، والتي تدفع الاناث الى الالتزام بما هو معتاد والسعي للبقاء على الوضع الراهن كما هو.

تتفق أغلب نتائج البحوث أن لمتغير الجنس أثر في سلوك الأفراد، فرغم المشاركة الواسعة للإناث في قطاعات النشاط المختلفة وإندماجهن الواضح في مختلف ميادين العمل، ومحاولاتهن المستمرة للتكيف مع بيئة العمل ومتطلباته الفنية والسلوكية، إلا أنهن يعبرون عادة عن أراء تعكس توجها يميزهن عن الذكور ويرجع هذا الاختلاف أساسا لتباين القيم والاتجاهات التي تؤثر في كل من الجنسين، حيث تميل الإناث أكثر إلى دعم السياسات التي توفر الإستقرار وتعزز من الشعور بحتمية الالتزام بتنفيذ الأوامر من خلال الإنصياع لقرارات الرؤساء، في حين يبدى الذكور في الغالب سلوكات مخالفة لهذا التوجه.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير العمر.

يسمح الجدول (4-18) بتحليل الفروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (4-18) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثانية	بين المجموعات	2,276	3	0,759	1,868	2.680	0,139
	داخل المجموعات	48,319	119	0,406			
	المجموع	50.595	122				

- **دال عند مستوى (0.05)** **المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)**

لقياس مدى وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي(**ANOVA**) لاجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-18) إلى وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر اعتمادا على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، Sig=0.139، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.868) وهي أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.680)، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في

المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وهذه النتائج تسمح لنا **بقبول الفرضية العدمية (الصفرية) ورفض الفرضية البديلة**.

بناءا على النتائج السابقة نستطيع القول بأن اختلاف أعمار أفراد العينة لا يؤثر بشكل واضح في استجابتهم للممارسات الإستراتيجية التي تحققها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فمها كانت أعمار العاملين يكون رد فعلهم تجاه الممارسات الإدارية الهادفة إلى تغيير محددات السلوك التنظيمي إيجابي ومنسجم مع سياسات المؤسسة وأهدافها، ويفسر هذا التوجه بالعديد من العوامل أهمها أن الموارد البشرية الموظفة حديثا تسعى دائما الى الظهور بمظهر المتكيف مع احتياجات العمل ومتطلباته، مادامت هذه الموارد في مرحلة التكوين، وحتى العاملين الذين اكتسابوا بعض المكانة بالمؤسسة يحاولون من خلال إستجابتهم الايجابية الى تعزيز مكانتهم داخل التنظيم، في حين أن أغلب العاملين الذين أعمارهم أكبر يميلون الى المحافظة على السلوك المعتاد لاعتقادهم بأنه لا توجد جدوى من تبني سلوكات جديدة، وفي نفس الوقت فهم لا يقاومون سياسات التجديد التي تتبناها المؤسسة لاعتقادهم بأن الالتزام بما هو معتاد سيضمن الاستقرار، وبالتالي الاستفادة من ما هو قائم من مصالح وفرص.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير المستوى العلمي.

يسمح الجدول (4-19) بتحليل الفروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العلمي.

جدول رقم (4-19) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير المستوى التعلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثالثة	بين المجموعات	3,376	3	1,125	2,836	2.680	0,041
	داخل المجموعات	47,219	119	0,397			
	المجموع	50.595	122				

- **دال عند مستوى (0.05)** **المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)**

لقياس مدى وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-19) إلى عدم وجود دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر اعتمادا على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، Sig = 0.041، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.836) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.681)، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي، وهذه النتائج تقتضي **رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة**.

جدول رقم (4–20) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

الفرضية الفرعية الثالثة	المستوى العلمي	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	(F)	مستوى الدلالة
أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي.	متوسط	0.213	122	2,836	0,041
	ثانوي	0.624			
	جامعي	0.974			
	ما بعد التدرج	0.060			

- **دال عند مستوى (0.05**

يبين الجدول (4-20) أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي كان لصالح العمال الحائزين على الشهادات الجامعية، ويرجع هذاالتوجه لأسباب موضوعية تتمثل في امتلاك هذه الشريحة للاستعداد العلمي الذي يؤهلهم لادراك الحاجة الى التغيير ومن ثم فهم يقبلون على الاندماج في كل مشروع تقترحه الادارة.

انطلاقا من نتائج الجدولين رقم (4-19) ورقم (4-20) يتبين لنا بأن اختلاف المستوى التعليمي لدى أفراد العينة يؤثر بشكل واضح في مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي، وهذا الاستنتاج يعزز ماهو متعارف عليه لدى الباحثين، حيث كلما كانت المؤهلات العلمية للأفراد عالية كلما كانت استجاباتهم ايجابية لبرامج وسياسات ادارة الموارد البشرية لآن إدراكهم لمنافع التغيير يكون أفضل من أولائك الذين مستواهم العلمي محدود.

● **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الترتيب الوظيفي.

يسمح الجدول (4-21) بتحليل الفروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول رقم (4-21) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير الرتبة الوظيفية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثانية	بين المجموعات	1,716	2	0,858	2,106	3.071	0,126
	داخل المجموعات	48,879	120	0,407			
	المجموع	50,595	122				

* دال عند مستوى (0.05) المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

لقياس مدى وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-21) الى وجود دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية اعتمادا على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، Sig = 0.126، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.106) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.071)، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي، وهذه النتائج تقتضي **قبول الفرضية العدمية (الصفرية) ورفض الفرضية البديلة.**

بناءا على النتائج السابقة نستطيع القول بأن اختلاف المستوى الوظيفي لأفراد العينة لا يؤثر بشكل واضح في استجابتهم للممارسات الإستراتيجية التي تحققها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث رغم تدني المستوى الوظيفي لبعض العاملين الا ان رد فعلهم تجاه الممارسات الإدارية الهادفة إلى تغيير محددات السلوك التنظيمي إيجابي كان منسجم مع سياسات المؤسسة وأهدافها، والملاحظ أن هذه النتائج تبدو منطقية لكون أن من يشغل المناصب الدنيا يحاول من خلال ما يبديه من التزام بالتجاوب مع برامج ادارة الموارد البشرية للحصول على بعض من الامتيازات، كما أن من يشغل المناصب العليا يكون دائما على دراية بمحتوى مشاريع المؤسسة وما تتطلبه من تغيير وتطوير في السلوك الفردي أو الجماعي أو المؤسسي، ومن ثم فهو يتجاوب بشكل طبيعي

مع التحولات المطلوبة، بل ويسعى الى دفع غيره ممن يعملون معه للتفاعل الايجابي مع هذه التحولات، كما أن ذوي كما أن هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة (صالح سليمان الفائز، 2007).

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتيكال)، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

يسمح الجدول (4-22) بتحليل الفروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (4-22) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)حسب متغير الخبرة المهنية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثانية	بين المجموعات	10,760	4	2,690	7,968	2.448	0,000
	داخل المجموعات	39,835	118	0,338			
	المجموع	50,595	122				

- **دال عند مستوى (0.05)** **المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)**

لقياس مدى وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول (4-22) إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية إعتمادا على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، Sig = 0.000، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.968) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.448)، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهذه النتائج تقتضي **رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة.**

جدول رقم (4–23) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفرضية الفرعية الخامسة	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	(F)	مستوى الدلالة
أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.	أقل من 8 سنوات	1.090	122	7,968	0.000
	16-8	1.059			
	24-16	1.241			
	24 سنة فأكثر	0.333			

- **دال عند مستوى (0.05)**

يبين الجدول (4-23) أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) في تحقيق التغيير لمحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي كان لصالح العمال الذين سنوات خبرتهم تتراوح بين 16سنة و24سنة، ويرجع هذاالتوجه لكون هذه الفئة وصلت الى مرحلة من النمو الوظيفي تعزز لديهم روح البذل لفائدة المؤسسة وذلك في لاطار سعيهم لانجاح مشارعهم المهنية بالمؤسسة.

بناءا على نتائج الجدولين رقم (4-22) ورقم (4-23) نلاحظ بأن الاختلاف في سنوات الخبرة التي تميز أفراد العينة يعكس تأثيرا واضح في الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة، وتفسير ذلك أن معظم أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة قليلة يحاولون إبراز مهاراتهم وإستعدادهم للمشاركة في تجسيد مختلف البرامج والسياسات المصممة من طرف إدارة الموارد البشرية بعكس زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة فإنهم يميلون إلى الإكتفاء بالإلتزام بتحقيق المهام الموكلة اليهم، والسعي للمحافظة على ماهو معتاد من سلوك، في حين يبدي الأفراد أصحاب الخبرة المتوسطة الحرص على دفع مسيرة المؤسسة نحو النجاح وذلك كمدخل لتحقيق ذواتهم ومشارعهم المهنية، كما أن هذه النتائج تتوافق مع نتائج (دراسة Dan S.Cohen ، 2005).

خلاصة الفصل الرابع

إن المتتبع لمسار تطور مجمع صيدال يستطيع أن يلاحظ وبكل وضوح مدى قدرته على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الجزائرية، وبأنه من المؤسسات التي استطاعت أن توجد لنفسها موقعا متميزا في السوق الوطني، وذلك من خلال ما تحققه من أنشطة إستراتيجية وما تقدمه من منتجات متميزة ذات جودة عالية.

إن تحقيق مجمع صيدال وبالخصوص فرع أنتيبيوتيكال لهذه المكانة هو محصلة للجهود المبذولة في إطار أعمال التحسين والتطوير التي باشرها المجمع، والتي تدعمت أكثر في ظل المخطط التنموي الذي امتد على مدى الأربعة سنوات الأخيرة (2010-2014) والذي كان هدفه إكساب المجمع القدرات التي تعزز من مكانته التنافسية في السوق الوطني والدولي.

تؤمن مؤسسة صيدال تؤمن بأنه في الوقت الراهن لن تستطيع أن تواكب التغيرات والتطورات، ولن تتمكن من مواجهة التحديات التي تميز بيئة أعمالها ما لم تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تعاملها مع مواردها المختلفة وخاصة مواردها البشرية، والتي أصبحت في نظر إدارة المجمع الركيزة الأساسية التي يقوم على أساسها تنفيذ مختلف الاستراتيجيات والبرامج .

في إطار الدراسة الميدانية كان الهدف الأساسي هو دراسة مدى مساهمة ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة صيدال في تحقيق التغيير المرغوب في مختلف محددات السلوك التنظيمي، وقد انتهت الدراسة الميدانية بفرع أنتيبيوتيكال الى عدد من الاستنتاجات التطبيقية يمكن اختصار أهمها فيما يلي:

- تتوافق مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بفرع أنتيبيوتيكال والتوجهات الإستراتيجية لمجمع صيدال، حيث تسمح هذه الممارسات إلى تعزيز و تطوير مكانة الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.
- تهدف مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية الى تحقيق متطلبات دعم وتعزيز مختلف محددات السلوك الايجابي للعاملين، حيث تتفاعل هذه السياسات بشكل يتوافق و الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال).
- أكدت النتائج كذلك على وجود فروقات في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات الوسيطة التالية: الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، وعلى عدم وجود فروقات في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات الوسيطة التالية: العمر والرتبة الوظيفية.

الخاتمة

لقد أضحى التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في عصر التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي أصبحت تؤثر على واقع ومستقبل مختلف المؤسسات الاقتصادية، فالتغيرات السريعة التي تميز بيئة الأعمال الراهنة بما تتضمنه من تطورات تكنولوجية ومعرفية ساهمت في تعزيز مكانة الموارد البشرية بما تحوزه هذه الأخيرة من رأس مال فكري، يمكن هذه المؤسسات من الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، ويضمن لها القدرة المتجددة على إكتساب الميزات التنافسية التي تمكنها من تحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية، فالتنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالأساس على تنمية مختلف موارد المؤسسة وعلى الخصوص مواردها وكفاءاتها البشرية القادرة على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وعلى هذا الأساس أصبحت مسئولية إدارة الموارد البشرية كبيرة وذات دلالة إستراتيجية، فهي مطالبة باعتماد كل السياسات والبرامج التي من شأنها ضمان الحصول على العناصر البشرية التي لها القدرة على التعامل مع متطلبات بيئة التنافس الدولية.

إنطلاقا من دراسة وتحليل هذا الموضوع، إستخلصنا أن تحقيق التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم يتطلب إلتزام الإدارة العليا بدمج الرؤى الإستراتيجية في إدارتها لمختلف أنشطتها، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعتبار أن الأفراد هو من يمثلون أداة وموضوع التغيير التنظيمي، خاصة وأن مختلف التجارب أثبتت الدور الاستراتيجي الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق مختلف الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقيها، وعلى رأس هذه الأهداف تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، مما يستوجب إعتماد منهجية متكاملة في اداراتها بما يتناسب ودورها الجديد في المؤسسة، حيث تتضمن هذه المنهجية حتمية إعادة النظر في شكل العلاقة القائمة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية ادارة الموارد البشرية، الى جانب مراجعة و تطوير أساليب التعامل مع الموارد البشرية سواء في مجال الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية الضرورية (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية التوظيف)، أو في مجال الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بالموارد البشرية الضرورية (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء، وإستراتيجية المكافآت).

إن عدم الاستقرار البيئي، يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة وبالتالي، فان كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب استراتجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين، يتمثل الأول في مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ويتمثل الثاني في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية، فإدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثر بالتغيير لأنها مسؤولية عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها للموارد البشرية بفاعلية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتجية.

في نهاية هذا البحث وضمن هذه الخاتمة سنتعرض إلى كل من:

- أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لمعالجة إشكالية البحث وفرضياته.
- تقديم التوصيات التي نراها مناسبة والتي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، أو إدراجها ضمن تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- عرض بعض الأفاق المحتملة للبحث.

نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، نقدمها بشكل يسمح بإختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة ، ومن أهم هذه النتائج نذكر:

أولا: النتائج النظرية:

من أهم النتائج النظرية المتوصل من خلال دراسة موضوع البحث نذكر ما يلي:

1- تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص وتقسيم الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، ويقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي تستخدمها والمتمثلة في الموارد المادية، المعلوماتية، التكنولوجية، المالية، والبشرية، وعليه فإن المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوليفة المناسبة بين هذه الموارد ستكون الأقدر على تحقيق ميزات تنافسية داخل الأسواق المستهدفة،كما أن ندرة هذه الموارد تستدعي من المؤسسات الاقتصادية العمل على ترشيد إستخدامها والعمل على تعظيم كفاءتها وإنتاجيتها.

2- إن تحقيق المطلب السابق يتم فقط عندما تتبنى المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي تتيح للمؤسسة فرصة رسم الاتجاه المستقبلي، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادأة والتأثير على الأنشطة المختلفة، وتسمح لها كذلك بالسيطرة النسبية على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيق المؤسسة للعائد الاقتصادي المرغوب من خلال التخصيص الجيد للموارد وذلك وفق ما يساعد على استغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة من جهة، ومن جهة أخرى تجنب المخاطر الخارجية وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

3- تلعب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الإستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه من مواجهة تحولات البيئة وقيودها.

4– يترتب عن تبني المؤسسة البديل إستراتيجي تنافسي معين إنعكاسات متعددة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لإرتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية، وعليه فإن تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إستيعاب أبعاد البديل الإستراتيجي المختار، ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده.

5– حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها المنوطة بها يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه يتعين على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة وذلك من خلال القيام بما يلي :

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الإرتباط بالمورد البشري.
- القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .
- تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

6– تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والمتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وفي الأخير مرحلة التقييم، لكن ومع ذلك فهي تتصف بمميزات ومتطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

7– لقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، ومن أجل يطالب مسئولوا إدارة الموارد البشرية بتزويد فريق الخطة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بقدرات وإمكانات العاملين ومدى إستعدادهم للمساهمة في تجسيد الأهداف الإستراتيجية، وفي هذا الإطار تتولى إدارة الموارد البشرية قيام بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل، والذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية
- مساعدة الإدارات الوظيفة الأخرى في تقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على ضمان توفيرها في الوقت المناسب بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

8– تتضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية استثمار كل نقاط القوة الداخلية لحل المشكلات التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة في تفاعلها مع البيئة، حيث تتطلب كل خاصية من خصائص البيئة إستراتيجيات محددة للموارد البشرية، لذلك فإن المؤسسة التي تسعى للنجاح لابد عليها أن تختبر درجة التوافق بين هذه الخصائص وإستراتيجيات الموارد البشرية

9- في ظل التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال الراهنة فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تأخذ موقعا إستراتيجيا ضمن وظائف المؤسسة، حيث تهتم بصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، وذلك بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، إلى جانب تغطية المجالات المختلفة ذات العلاقة بعمل المؤسسة، مثل ترقية ثقافة المؤسسة وإدارة التغيير وإدارة المنافسة على مستوى الأفراد وعلى مستوى جماعات العمل، فهي بذلك تؤثر على كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وتعمل على توفر الدعم الضروري لإستراتيجية المؤسسة للاستفادة من الموارد البشرية في إطار تحقيق الأهداف.

بناءا على ماسبق من إستنتاجات فإننا نستطيع القول بأن تزايد إهتمام المؤسسات بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سيؤدي حتما إلى تعاظم دور المورد البشري في إنتاج الثروة والمحافظة عليها داخل المؤسسات، وهذا ما **يثبت صحة الفرضية النظرية الأولى**.

10- يتميز مناخ عمل المؤسسات بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب أخذ تلك العوامل بعين الاعتبار بصرف النظر عن مرحلة الحياة التي تكون فيها، فهي مطالبة بالتكيف حتى تضمن القدرة على البقاء والاستمرار.

11- يتطلب البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضرورة تكيف وتغير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية تبعا لتغير خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ذلك أن عدم الاهتمام بعملية التحليل والتشخيص المنظم لبيئة الموارد البشرية سيؤدي إلى تزايد الضغوط والقيود التي تهدد واقع ومستقبل المؤسسة نظرا لأن أنشطة هذه الإدارة في غياب المعلومات الكافية على البيئة ستكون سلبية وغير فعالة

12- أصبح التغيير سمة ملازمة لحياة المؤسسات، وعليه فانه ينبغي عليها أن تستجيب للتغييرات البيئية (الداخلية والخارجية) إذا ما أرادت ضمان البقاء والنمو، حيث يتعزز نجاح مشروع التغيير بالمؤسسة بالاعتماد على توفير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية باعتبارها مصدر إنتاج القيمة والدعامة الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في انجاز أهداف الاستراتيجية.

بناءا على ما سبق يمكننا القول بأن نجاح المؤسسات في إدارتها الإستراتيجية لمواردها البشرية يؤدي إلى تحقيق معالجة مستمرة للمشاكل وإستعداد دائم للتغيير التنظيمي، وبالتالي قدرة متجددة على النمو والتطور، وهذا ما **يثبت صحة الفرضية النظرية الثانية**.

13- هناك العديد من الأسباب تدعو المؤسسات للاندماج في مشروع التغيير التنظيمي بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية، فالتغيير يحدث كنتيجة لقوة دفع معينة أو إستجابة لحدث بيئي معين، وبشكل عام يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الدافعة إلى التغيير التنظيمي تتمثل في: الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق، التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، إلى جانب الأزمات الطارئة.

14- يقوم التغيير التنظيمي على ربط المؤسسة ككل ببيئتها، وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخليا، وهذا يعني وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية للنمو، ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتتوافق أساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة.

15- إن إدارة التغيير هي إدارة واعية وإدارة شديدة العقلانية، إدارة تعمل على إعادة تشكيل الحاضر من أجل المستقبل، وحتى تكتسب فاعليتها و جدارتها يتعين عليها التركيز على الجوانب التالية:

- إعادة صياغة ثقافة التنظيم و أهدافه.
- تنمية الوظائف و الأنشطة بحيث تتوافق مع المهارات المكتسبة.
- تنمية و تطوير الرؤي الاستراتيجية لتصبح أكثر طموحا و تقدما.
- تنويع الخيارات والبدائل وإعطاء مزيد من الحرية والمرونة للعملية الإدارية الإبداعية الدافعة للتقدم.
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم، وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج التي تضمن أن العاملين يمتلكون المهارات المطلوبة، وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

16- إن عملية التغيير التنظيمي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

17- لا توجد إستراتيجية واحدة يمكن اعتمادها للمساعدة على نجاح مشاريع التغيير التنظيمي، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة على الأفراد والمؤسسات، ورغم ذلك يجمع أكثر الباحثين في ميدان إدارة التغيير بأن كل من إستراتيجية **القيم وإعادة التعلم** وإستراتيجية **التثقيف والتوعية الموجهة** تعتبران أكثر الاستراتيجيات نجاحا لأنهما تستجيبان كثيرا لطموحات العاملين، وتأخذان بعين الإعتبار إحتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على مختلف أهداف ومجالات التغيير التنظيمي، كما أنهما تسمحان بإستعاب الأدوار المناسبة لمختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ هذا المشروع، ومن خلالهما يتم إزالة كل المخاوف وتنمية الولاء والالتزام التنظيمي الداعم للتغيير بحيث يصبح كل الأفراد متفهمين لدوافع التغيير وراغبين في دعمه وإنجاحه.

إن النتائج النظرية المتحصل عليها فيما يتعلق بموضوع التغيير تؤكد بأنه من بين أهم استراتيجيات التغيير التي تحقق النجاح نجد اسراتيجية **التثقيف والتوعية** وهذا ما يثبت صحة **الفرضية النظرية الثالثة**.

18- تعتبر مقاومة التغيير من طرف العاملين وجماعات العمل أمرا طبيعيا متوقعا باعتبارها كرد فعل عن عدم تقبل مشروع التغيير، فالإنسان يميل إلى مقاومة كل أشكال تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه مثل هذا التغيير من إرباك وإزعاج وتهديد وقلق وخوف وغيرها من المظاهر السلوكية والنفسية، لذلك يتعين على الإدارة

المسئولة عن هذا المشروع القيام بتهيئة الأفراد المعنيين من خلال تسهيل عملية الاتصال وتكثيفها بالشكل الذي يوفر للعاملين الفرصة للتعرف على ايجابيات التغيير وسلبيات الإبقاء على الوضع الراهن.

17- تأخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة، حيث يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وهكذا فان المقاومة بهذا المعنى ستكون نافعة وضرورية للمؤسسة لأنها تمثل دافعا للادارة لتفحص التغييرات المقترحة والتأكد من جدواها.

18- تساعد مقاومة التغيير على إكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (الصعوبات) التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع مقاومة التغيير الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام من خلال إعلام العمال وإحاطتهم بمتطلبات التغيير، ومثل هذا الإجراء من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل لمشروع التغيير.

19- تطالب الإدارة إستراتيجيا بأن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير، من خلال إبتداع طرق متجددة عميقة الأثر لمعالجة ظاهرة المقاومة، ومن ثم تزويد المديرون بالآليات المناسبة لمنع أو التخفيف من عبء هذه الظاهرة التنظيمية، ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الشأن حسب كثير من الباحثين في ميدان إدارة التغيير نجد كل من إسراتيجية **المشاركة والإندماج** وإستراتيجية **التسهيل والدعم والمؤازرة**، وذلك لكونهما يوفران للأفراد الفرص المناسبة للتفهم موضوع وأهداف التغيير من جهة، ومن جهة يسمحان للمترددين بالتعبير الحر عن مختلف هواجسهم، ومن ثم يسعى فريق التغيير إلى التعامل مع هذه الهواجس بالشكل الذي يساعد على إزالتها وتفنيد الشكوك التي تصاحب عملية التغيير.

إن النتائج النظرية المتحصل عليها فيما يتعلق بموضوع إدارة ظاهرة مقاومة التغيير تؤكد بأن نوع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه الظاهرة هي استراتيجية **المشاركة والإندماج**، وهذا ما يعني نفي صحة **الفرضية النظرية الرابعة**.

20- إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة، حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى دائما لاستعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسبا مع الظروف المستجدة، وعليه فان إدارة الموارد البشرية مطالبة من منظور إستراتجي باستثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم تدخلات من خلال ممارساتها المختلفة (توظيف، تدريب، ..الخ) للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات بالأسلوب الذي يسمح بتطوير التزام الأفراد بتحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وفي نفس الوقت يضمن تحقيق القدر المناسب من الإشباع لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم.

21- يتصرف الأفراد العاملون بطرق مختلفة إزاء المواقف التي يواجهونها أثناء أدائهم لأعمالهم، ويفسر هذا الاختلاف في السلوك نتيجة تباين الاتجاهات التي تسيطر عليهم، حيث تنعكس على تقييمهم لذواتهم وللمواقف والأفراد بل والاشياء المحيطة بهم، وعلى هذا الأساس يتمتع كل فرد باتجاهات معينة تسيطر عليه وتوجه سلوكه الخارجي

22- تحقيقا لأبعاد ومتطلبات التغيير في السلوك التنظيمي تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بإعداد وتنفيذ وتقييم مجموعة من الخطط التي تهدف من خلالها إلى تأمين مشاركة المورد البشري بشكل فعال ومؤثر، وبالتالي فهي مطالبة بتصميم السياسة المناسبة لتطوير أدائه، ودفعه للمشاركة أكثر في برامج التحسين المستمر، وذلك من خلال تغيير قيم الأفراد واتجاهاتهم وجعلهم أكثر رغبة في تحقيق التغيير الايجابي، وإقناعهم بأهمية وضرورة تبني نظام تحسين الأداء من خلال فتح مجال المشاركة أمامهم في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.

23- يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المؤسسة ضمن انجازها لإستراتيجية التغيير دعما واضحا من عدة أنشطة محددة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب والحوافز.. الخ، ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغير، بحيث تظهر برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة ومتطورة، تعتمد على التشخيص الدقيق والفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المؤسسة.

24- تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج تغيير السلوك التنظيمي من خلال إشرافها وتوصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد داخل التنظيم على استعداد دائم لتحسين سلوكهم وتطوير مهاراتهم بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، ومن أهم هذه الممارسات نجد برامج التدريب، برامج تشكيل فرق العمل، وبرامج تقييم الأداء.الخ.

25- إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم مسيرة المؤسسة ضمن مشروع التغيير في السلوك التنظيمي للعاملين بها، يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفة داخل التنظيم، وهذا يتطلب العمل من أجل إحداث تغييرا في الإتجاهات، وتطويرا في الادراكات، وتحسينا في مستويات التعلم، حيث تشمل هذه الاجراءات كل أفراد المؤسسة، بحيث يساهم مثل هذا الجهد في تحقيق التحول من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، ومن ثم تظهر أنشطة الأفراد ضمن الوظائف المختلفة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه.

26- إن العامل الحاسم في تحقيق النجاح حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات المتميزة، والذي يلقى من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، حيث يساهم جهد إدارة الموارد البشرية الهادف الى دعم وتعزيز الدافعية داخل التنظيم الى ضمان تطوير المعارف والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية، وبالتالي تشجيعهم على التحسين و الإبداع المستمرين.

23- تدعيما لبرنامج التغيير التنظيمي تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء والانتماء داخل المؤسسة، وذلك من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم، بالإضافة إلى إعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تتناسب ومؤهلاتهم المعرفية والمهنية، وتدعيما لما سبق تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاما لتعزيز الدافعية يثمن مجهودات العاملين، ويقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة.

27- حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي لتحقيق متطلبات التغيير يجب أن تمتلك الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك، ومن أهمها توفير أدوات الاتصال والتوافق الثقافي إلى جانب سياسات تنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر وسائل لإكساب العاملين المهارات الاتصالية مع تطوير مختلف الوسائل والأدوات التي تساعد الأفراد ذوي الثقافات المختلفة على الانصهار والاندماج والعمل معا كأعضاء في وحدات أو أقسام أو فرق عمل، فمن المعروف أن تنوع خلفيات الأفراد الثقافية والعلمية سواءا من حيث الاتجاهات والادراك والتعلم أو من حيث الدافعية يتولد عنه العديد من أشكال الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يتعين على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بذل كافة الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة، وتحقيق التوافق والانسجام بينها، وإكساب أعضاء التنظيم مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ نتيجة تنوع الخلفيات والأهداف.

28- بناءا على ماسبق من إستنتاجات فإننا نستطيع القول بأن معظم المؤسسات تعتمد بشكل مباشر على ما تحققه إدارة الموارد البشرية من ممارسسات إستراتيجية في تحقيق التغيير المرغوب لمحددات السلوك التنظيمي،وهذا ما **يثبت صحة الفرضية النظرية الخامسة**.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

من أهم النتائج التطبيقية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية لموضوع البحث على مستوى مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) نذكر ما يلي:

1- إن المتتبع لتطور مجمع صيدال يستطيع أن يلاحظ وبكل وضوح مدى قدرته على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الجزائرية، وبأنه من المؤسسات التي استطاعت أن توجد لنفسها موقعا متميزا في السوق الوطني، وذلك من خلال ما تحققه من أنشطة إستراتيجية وما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية معترف بها في السوق الوطني و الدولي.

2- إن تحقيق المؤسسة صيدال لهذه المكانة هو محصلة للجهود المبذولة في إطار أعمال التحسين والتطوير التي باشرتها ، والتي تدعمت أكثر بعد تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في ظل برنامج تحسين الأداء الذي انطلق منذ سنة 2007، مما سمح للمؤسسة من أن تواكب التغيرات والتطورات وبالتالي التمكن من مواجهة التحديات التي تميز بيئة أعمالها، حيث التزمت المؤسسة في اطار هذا المشروع بضرورة اعتماد أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تعاملها مع مواردها المختلفة خاصة البشرية منها، والتي أصبحت في نظر الإدارة العليا الركيزة الأساسية التي تبنى على أساس مهاراتها وكفاءاتها فعالية مختلف الاستراتيجيات والبرامج والسياسات.

3- إن تبني المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل بالنسبة لمؤسسة صيدال أفضل سبيل للاستغلال الأمثل والفعال لمؤهلات وكفاءات الموارد البشرية التي تتوفر بالمؤسسة، خاصة وأن المؤسسة في أمس الحاجة إليها نظرا لما تعيشه من ثورة تغيير تتطلب مشاركة فعالة من طرف كل العمال باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم ومستوياتهم.

4- حسب ما يراه أعضاء فريق الادارة العليا لمجمع صيدال، فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حتمية إدارية ترتبط ببيئة الأعمال عامة وبيئة العمل خاصة، ويرجع سبب ذلك إلى التغيرات السريعة التي تميز اتجاهات الأفراد والمتعلقة أساسا بـ: نظام الأجور والمكافآت، نظام التكوين والتنمية، نظام تقييم الأداء، نظام الترقية، نظام الخدمات الاجتماعية...الخ، فالعمال الذين لديهم مهارات عالية يرون أنفسهم أقدر على الحصول على حوافز وفرص أفضل في سوق العمل، وبالتالي تكون إستراتيجية الموارد البشرية إطار يسمح بإشباع رغبات هؤلاء الأفراد، وتقوية التزامهم وولائهم وانتمائهم، بهدف ضمان مشاركتهم ومساهمتهم الدائمة في تدعيم المواقف والمواقع التنافسية لمؤسسة صيدال.

5- إن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع العبارات المتعلقة بقياس مدى إلتزام مؤسسة صيدال بالممارسات الإستراتيجية في إدارة مواردها البشرية والذي تضمنها الجدول رقم (4-8)، قد بلغ (3.50) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف معياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت مابين (0.94) و (1.18)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مما يمكننا من **رفض الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى**، وهذا يعني بأن الممارسات التطبيقية تؤكد بأن لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجي في مؤسسة صيدال، وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح بالمؤسسة.

6- إن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع العبارات المتعلقة بقياس مدى إلتزام مؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال) بتجسيد مشروع تغيير مختلف محددات السلوك التنظيمي للعاملين والذي تضمنها الجدول رقم (4-9)، قد بلغ (3.48) وهو يشير الى تقيم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف معياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت مابين (0.96) و (1.23)، بمعنى أن أفراد

العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مما يسمح لنا **برفض الفرضية التطبيقية الفرعية الثانية**، وهذا يعني أن إدارة فرع أنتيبيوتيكال تحرص من خلال ما تحققه من ممارسات متنوعة إلى تغيير وتطوير المحددات المختلفة للسلوك التنظيمي للعاملين بها

7- بناءا على نتائج الجداول ((4-10)، (4-11)، (4-12)، (4-13)، (4-14)، (4-15)) يتضح لنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تغيير محددات السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، وهذه النتيجة تدفعنا إلى **رفض الفرضية التطبيقية الفرعية الثالثة**.

8- أكدت نتائج الجداول ((4-16)، (4-19)، (4-22) على وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير المرغوب في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات الوسيطية التالية: الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، كما أكدت نتائج الجداول ((4-18)، (4-20))، على عدم وجود فروقات في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات الوسيطية التالية وعلى الترتيب: العمر والرتبة الوظيفية.

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها خلال الدراسة التطبيقية يمكننا التأكيد على ما يلي:

- أهمية التزام مؤسسة صيدال بالتوسع في تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لأن هذا التوجه يشكل منطلقا عمليا لتفعيل دور العنصر البشري في إنتاج القيمة والمحافظة عليها.
- إن نجاح المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية بمنظور إستراتيجي سيحقق لها القدرة العالية على معالجة المشاكل المعاشة داخل التنظيم، وبالتالي يضمن لها القدر المناسب من المشاركة في تحقيق مشاريع التغيير المستهدفة من طرف المؤسسة.
- إن دعوة المورد البشري في صناعة التغيير التنظيمي تعتبر أهم المتطلبات الادارية التي يتعين على ادارة الموارد البشرية الاهتمام بها، لأن من شأن ذلك أن يعزز لدى العاملين القيم والاتجاهات الايجابية لدعم ما تسعى المؤسسة تحقيقه من مشاريع و استراتيجيات.

التـوصيـات:

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة التحليلية لإشكالية مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير للسلوك التنظيمي، نقدم في هذا الوضع بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها عند تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في سلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1- يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية، والذي يضمن لها وضع الأهداف الإستراتيجية وتصميم السياسات والبرامج المحققة لها بفاعلية، ويسمح بتخصيص الموارد وتوجيهيها وفق متطلبات إستراتيجية تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص المتاحة، وتفادي المخاطر والتهديدات التي تميز بيئتها التنافسية.

2- يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في موقع و مكانة إدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكا إستراتيجيا عند إعداد الخطط الإستراتيجية وأثناء تنفيذها، وهذا يتطلب منها تزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة من القدرات والإمكانات التي تتناسب مع هذا الدور وتؤهلهم للقيام بالمسئوليات الإستراتيجية الموكلة إليهم.

3- في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون بإمكان مسئولي الموارد البشرية أن يمارسوا فن التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى تنافسية مع ما يحتاجه الأفراد داخل التنظيم لكي يشعروا بالأمن والاستقرار، كما يجب عليهم أن يوازنوا باستمرار بين حاجات العاملين في مواقع العمل وبين حاجاتهم الأسرية .

4- ضرورة مسايرة المؤسسة الجزائرية لمتطلبات التغيير التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية أو المستقبلية، وبما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بعملية التغيير فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تعترض المؤسسة خلال انجازها لإستراتيجية التغيير.

5- يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن تطوير المهارات والكفاءات البشرية، وتحقق التعامل مع الموارد البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.

6- إن مسايرة متطلبات التنافسية التي أصبحت تفرض نفسها على المؤسسات الجزائرية بعد إبرام عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والمحاولات المتكررة للحكومة الجزائرية لانضمام الى المنظمة العلمية للتجارة يستدعي من المؤسسات الجزائرية تبني رؤية إستراتيجية في إدارة مختلف مواردها وخاصة البشرية منها، حيث تحدد هذه الرؤية خيارات وأولويات وسياسات ولوج طريق التأقلم الإيجابي الفاعل مع معطيات ومتغيرات العولمة، وتتضمن ضرورة العمل على تحقيق منظومة قيم ترتكز على الكفاءة الإنتاجية والفعالية الاقتصادية.

7- يتعين على إدارة الموارد البشرية في اطار تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية التركيز على مفهوم المجموعة والتخلي على مفهوم الفرد، لأن المجموعة تساعد الفرد على الفعل، بالإضافة إلى أن الفرد ينتمي

إلى المجموعة ويعبر على سلوك ينسجم مع معايير المجموعة التي ينتمي إليها، وعليه عندما نريد معالجة مشكل مثل مقاومة التغيير يجب مواجهة المجموعة وليس الفرد، وحتى تتمكن الإدارة من التعامل مع الجماعات بشكل ناجح تطالب إستراتيجيا بتحقيق الالتزامات التالية:

- تطوير هيكل تنظيمي يأخذ بعين الاعتبار تسهيل الاتصالات بين جميع أقسام المؤسسة وبمختلف المستويات الإدارية، لأن الاتصال شأنه التقريب بين مصالح ووجهات نظر مختلف تلك الجماعات، كما يساعد على التنسيق الجيد بين تلك الجماعات لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- خلق فرص لإيجاد أهداف مشتركة ومتداخلة بين الجماعات في المؤسسة.
- استخدام نظم التدريب المناسبة لتدعيم العلاقات بين أعضاء الجماعات المختلفة في المؤسسة.

8- دعما للمقولة التي مفادها **النجاح يقود إلى النجاح**، لا بد أن تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ضمن مسيرة تنفيذ مشاريع التغيير التنظيمي بتقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل واضحة، وذلك حتى يتمكن الجميع من أن يلاحظوا التقدم الناتج عن ذلك المشروع، مما يشجع على إستمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب الانجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها.

9- من الضروري كذلك أن تلتزم المؤسسات الجزائرية بمنح العاملين القدر المناسب من حرية التصرف ودعم مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما يتعين عليها أن تعمل على تشجيع التفكير الخلاق والمبدع، وذلك من خلال وضع نظام للتحفيز يسمح بمكافأة الجهود المبذولة من طرف مختلف العاملين في هذا الاطار.

10- يتعين على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية أن تنمي لدى العاملين الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، كما تطالب بالعمل على ايجاد المناخ التنظيمي الذي يتيح لكل فرد أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر الأطر التي تسمح بتنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ ادارة المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

آفاق البحث:

إن دراستنا لموضوع **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي، حالة مؤسسة صيدال**، لا تعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التغيير للسلوك التنظيمي، مع ابراز مستوى التزام المؤسسات الجزائرية بهذه المتطلبات في ظل بيئة النشاط التي تتميز بالتغير والتعقيد المستمرين، ونظرا لتشعب جزئيات الموضوع فان دراستنا لا يمكن أن تلم بكل زواياه المتعددة، لهذا فقد اكتفينا بالبحث في بعض الإشكاليات بما أتيح لنا من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل.

إن هذا العمل لا يقدم رؤية كاملة للموضوع، ومما لاشك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث سواء من الناحية المنهجية أو المعرفية، ومن خلال مساحة التحليل التي ركزت عليها دراستنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بالبحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- ❖ الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تعزيز متطلبات الإصلاح الإداري.
- ❖ دور القيادة الادارية في تدعيم التوجه نحو التغيير التنظيمي "دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة
- ❖ أثر برامج إعادة هندسة العمليات على سلوك التنظيمي للموارد البشرية
- ❖ دور التغيير التنظيمي في ترقية جودة الخدمات العمومية.
- ❖ أثر أبعاد الأداء الاستراتيجي على فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الراهنة

أخيرا وفي نهاية هذه الدراسة نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج إلى التصويب، وحسبي أنني اجتهدت، وما توفيقي الا بالله .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا: الكتب:

1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن " **الإدارة الإستراتيجية**" الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999.

2- إبراهيم ألغمري " **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**" دار المعارف المصرية، الإسكندرية، مصر، 2007.

3 - أحمد القطامين " **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**" دار مجلاوي .1996

4- أحمد مصطفى " **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** " دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 2000

5- أحمد ماهر " **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات** " جامعة الإسكندرية، مصر، .1993

6- أحمد ماهر " **السلوك التنظيمي**" الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

7- احمد ماهر" **الدليل العملي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

8 - أحمد ماهر "**تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .

9- أحمد ماهر " **التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

10- أحمد عاشور "**السلوك الإنساني في المنظمات**" دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، .1990

11- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة "**الادارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**" عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2009.

12- أحمد عبد المحسن العساف " **مهارات القيادة وصفات القائد** "، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

13- أحمد يوسف دودين " **إدارة التغيير و التطوير التنظيمي** " دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.

14- أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "**إستراتيجية الموارد البشرية**" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

15- اندرو سيزلاقي ومارك والاس " **السلوك التنظيمي والأداء** " ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة ، الرياض، السعودية، 1991.

16- أماني محمد عامر "**إدارة الموارد البشرية** " مطابع الولاء الحديثة، مصر ، 2003.

17- إسماعيل سعيد بسيوني " **عناصر السلوك التنظيمي** " دار الشروق العربي، مصر، 2003.

18- بدران عبد الرحمان العمر " **التحليل الاحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام برنامج « SPSS»** مكتبة العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض ، المملكة السعودية، 2004.

19- بلال خلف السكارنة " **التطوير التنظيمي والإداري** " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

20- بوفلجة عيات " **مبادئ التسيير البشري** " دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر، بدون تاريخ طبع.

21- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي " **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)** " الدار الجامعية 2003.

22- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي" **السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**" الدار الجامعية ، مصر، 2004.

23- ثروت مشهور " **استراتيجيات التطوير الإداري** " دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010.

24- جاري ديسلر " **إدارة المارد البشرية** "ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2012.

25- جمال الدين محمد المرسي " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21** " الدار الجامعية مصر 2003.

26- جمال الدين محمد المرسى،;وآخرون " **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – منهج تطبيقي–**" الدار الجامعية، ، مصر، 2002 .

27– جمال الدين عويسات " **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** " دار هومة ، الجزائر، 2002.

28–جون وبرنز، واندي ديسايمون " **تنمية الموارد البشرية، الأساس– الاطار– التطبيقات** " ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2011.

29- جيمس سي كراج " **الإدارة الإستراتيجية** "دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

30- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون "**دارة السلوك في التنظيمات** " ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.

31- حامد محمد كامل " **ادارة السلوك التنظيمي**" الشركة المصرية العالمية للنشر لونجان، مصر ، 2009.

32 - حسن محمد أحمد محمد مختار " **ادارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات** " الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2011.

33- حسن إبراهيم بلوط " **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** " دار النهظة العربية، الأردن، 2002.

34- حسين حريم " **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** " دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

35- حسين عجلان حسن "**استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الإعمال**" أثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.

36- حسين حريم " **إدارة المنظمات منظور كلي** " دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

37- حمداوي وسيلة " **إدارة الموارد البشرية** " مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004.

38- حمدي أبو الفتوح عطيفة " **منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية**" دار الجامعات، القاهرة ، مصر، 1996.

39- حمدي فؤاد علي " **التنظيم و الادارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية** " دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.

40- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "**إدارة الموارد البشرية– مدخل إستراتيجي**" دار حامد نعمان، الأردن، 2000.

41- خضير كاظم محمود " **السلوك التنظيمي** " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2002.

42- داقيد ويلسون " **استراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير** " ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

43- دان كوهين " **أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني– أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات**–" ترجمة معتز سيد عبد الله، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

44– رامي جمال اندراسون، عادل سالم معايعة " **الإدارة بالثقة والتمكين**" عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2008.

45- راوية حسن " **مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية** " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.

46- روبرت ماتيز و جون جاكسن " **إدارة الموارد البشرية** " ترجمة محمود فتوح شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2009.

47- زكريا مطلك الدوري، " **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** " الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

48- زيد منير عبوي " **التخطيط والتطوير الاداري**" دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008 .

49- سامح عبد المطلب عامر " **استراتيجيات ادارة الموارد البشرية** " دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.

50- سالم سعيد القحطاني و آخرون " **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS**" المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية، .2011

51- سعاد نائف برنوطي " **ادارة الموارد البشرية** " دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001 .

52- سلسلة المميزون الإدارية " **إدارة التغيير**" الشركة المصرية العالمية للنشر لونجان، الطبعة الأولى، مصر، 2005 .

53- سعيد عبد الله القاسيمي" **سلوك الأفراد والمنظمات**" الدار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 1999.

54- سعد جلال " **علم النفس الاجتماعي والاتجاهات التطبيقية المعاصرة** " دار المعارف، الاسكندرية ، مصر ، .1984

55- سمير السيد أبو سعيد" **أساسيات السلوك الانساني والتنظيمي**" دار الابداع للنشر و التوزيع، حماة، الجمهورية السورية، ، 2001

56- سهيلة محمد عباس "**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**" دار الوائل للنشر والتوزيع 2003.

57- سيد عليوة وآخرون " **ادارة التغيير و مواجهة الأزمات**" دار الأمين ، القاهرة ، مصر، .2005

58- سيد محمد جاد الرب " **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة** " مطبعة العشري، مصر 2005.

59- سيد محمد جاد الرب، " **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية** " جامعة قناة السويس، السويس، مصر، 2008.

60- سيد الهواري " **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، روشتات ادارية جديدة لعلم متغير متنافس**" مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.

61- شعبان فرج " **الاتصالات الإدارية** " دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2009.

62- صلاح عبد القادر ألنعيمي " **المدير القائد والمفكر الإستراتيجي**" دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه .2008

63- صلاح الدين محمد عبد الباقي" **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر** " الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر .2003

64- صلاح الدين محمد عبد الباقي " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر، 2002.

65- طارق طه " **السلوك التنظيمي، سلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت** " الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر 2007 .

66- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح " **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي** " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

67- طاهر محسن ألغالبي، أحمد علي صالح" **التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي**" دار وائل، الطبعة 2، الأردن، 2012 .

68- عامر خضر الكبيسي" **السلوك التنظيمي**" دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998.

69- عايدة خطاب و آخرون " **العلوم السلوكية**" دار الحريري للطباعة، القاهرة، الجمهوري المصرية، 2002

70- عايدة سيد خطاب " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** " دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة ، 2003.

71- عايدة سيد خطاب " **إستراتيجيات التغيير: مشكلات الجانب الانساني في ظروف الاندماج**"كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2005.

72- عادل محمد زايد " **إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية** "كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003.

73- عادل محمد زايد " **تكوين الفرق و العمل الجماعي** " مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

74– عبد العزيز بدر النداوي ،" **عولمة ادارة الموارد البشرية ، نظرة إستراتيجية** "دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009 .

75- عبد الغفار حنفي " **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**" دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

76- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**" مجموعة النيل العربية 1998.

77- عبد العزيز بدر النداوي " **عولمة إدارة الموارد البشرية** " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

78- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ " **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحى نظمي** " دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

79- عبد الرحمن توفيق " **التغيير أدوات تحويل الأفكار الى نتائج** " مركز الخبرات المهنية للادارة-بميك-، القاهرة ، مصر ، 2009.

80- عبد الباري إبراهيم درة، " **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**" دار الفرقان عمان الأردن 1982.

81- عبد اللطيف محمد خليفة " **إرتقاء القيم**" سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ،1992.

82- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط " **السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات** " دار النوابغ للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1995.

83- عبد الله صالح دحلان " **القيادة الإدارية**" معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2000.

84– عبد العزيز صالح بن حبتور " **الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير**" دار المسيرة عمان الأردن 2004 .

85- عبد السلام أبو قحف " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** " مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مص، 1997.

86- عبد السلام أبو قحف " **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات** " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

87- عبد المحسن الحيدر، ابراهيم بن طالب " **الرضا الوضيفي لدى العاملين في القطاع الصحي ، بحث ميداني**" معهد الادارة العامة، الرياض ، السعودية ، .2005

88- عبد الحكيم أحمد الخزامي " **إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات**" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر .2003

89- عبيدات، ذوقان وآخرون " **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**" دار الفكر ، عمان ، الأردن، 2006.

90- عثمان فاروق السيد "**قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون**" دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.

91- عدلي علي أبوطاحون " **إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة** " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.

92- علي السلمي " **إدارة السلوك الإنساني**" دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983.

93- على السلمي " **إدارة السلوك الإنساني** " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الخامسة، مصر، 1997.

94- علي السلمي " **إدارة المارد البشرية الإستراتيجية** " دار الغريب، مصر، 2001.

95- علي السلمي " **إدارة التميز و تقنيات الادارة في عصر المعرفة** " مكتبة الادارة الجديدة، مصر، 2002.

96- عمر وصفي عقيلي "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**" دار وائل، الأردن، 2005.

97- فرحان حسن بربخ " **ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية**" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

98- فؤاد القاضي " **تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي** " دار صفاء للنشر، القاهرة ، مصر، 1998.

99- فؤاد الشيخ سالم و آخرون" **المفاهيم الإدارية الحديثة**" مركز مكتب الأردني الطبعة الخامسة، عمان الأردن، 1995.

100- كاظم نزار ألركابي " **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة** " دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004 .

101- كامل محمد المغربي " **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** " دار الفكر، عمان ،الأردن، 1993.

102- مايكل آرمسترونج " **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** " ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008.

103- ماجدة العطية " **سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)** " دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 .

104- محسن أحمد الخضيري " **ادارة التغيير** " دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003.

105- محسن عبد الحميد الظاهر" **أساسيات السلوك الانساني و التنظيمي**" دار المعرفة ، بيروت، لبنان، 2001.

106- محمد قاسم القريوتي" **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** "دار الشروق ، عمان، الأردن، 2003 .

107- محمد عبده حافظ " **إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر**" دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2011.

108- محمد سمير احمد " **الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2009 .

109- محمد محمد إبراهيم " **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

110- محمد سلمان العميان" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** " دار وائل للنشر عمان الأردن 2005.

111- محمد عبد الغني حسن هلال " **مهارات ادارة الموارد البشرية** " مركز تطوير الأداء و التنمية (OPIC)، مصر الجديدة، مصر ، 2009.

112- محمد بن يوسف النمران العطيات" **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين**"دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2005.

113- محمد قاسم القريوتي " **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** " دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003 .

114- محمد المحمدي الماضي" **استراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل اسلامي مقارن** " دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.

115- محمد سرحان المخلافي " **القيادة الفاعلة وادارة التغيير** " مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2011.

116- محمد سعيد سلطان " **السلوك الإنساني في المنظمات**" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

117- محمد إسماعيل بلال " **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**" الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2005.

118- محمد سعيد سلطان " **السلوك التنظيمي**" الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ، مصر 2003 .

119- محمد الصيرفي " **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات** " المكتب الجامعي الحديث، مصر ،.2009

120- محمد يسرى ابراهيم دعبس " **الاتصال والسلوك الانساني** " السلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ،.1999

121- محمد شامل فهمي" **الاحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS**" معهد الادارة العامة، الرياض ، المملكة السعودية، 2005.

122- محمود السيد " **السلوك التنظيمي**" ماس للطباعة، القاهرة، مصر، 2008.

123- محمود أحمد السيد " **الصراع التنظيمي مفاهيم واستراتيجيات**" دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

124- محمود فتوح " **إدارة الموارد البشرية** " شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2009.

125- مصطفى حجازي " **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**" المركز العربي للتطوير الإداري بيروت لبنان 1982.

126- منال طلعت محمود " **مدخل إلى علم الاتصال** " المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2002.

127- موسى اللوزي " **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة** " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.

128- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح " **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** " عالم الكتب الحديث، مصر، 2002 .

129- مؤيد الساعدي " **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية** " الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

130- نادية العارف " **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، .2003

131- ناصر محمد العديلي " **السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن**" معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.

132- نعيم ابراهيم الظاهر " **الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية، التحديات**" عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

133- نيجل كنج، نيل أندرسون " **إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات**" ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2004.

134- نوري منير " **تسيير الموارد البشرية** " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

135- هالة منصور " **الاتصال الفعال ، مفاهيمه و أساليبه و مهاراته**" المكتبة الجامعية ، الاسكندرية، مصر ،2000 .

136- وارين شمدت، جيروم فاتجا " **مدير الجودة الشاملة**" ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، ناصر محمد العديلي، دار أفاق الإبداع للنشر، الرياض، السعودية، 1997.

137- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي " **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل** " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، **2006.**

ثانيا: الأطروحات و الرسائل العلمية

138- أبو بكر سالم " **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.

139- الملوك سعد الملوك " **دور التمكين في تعزيز الإبداع ألمنظمي، دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل**" أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق، 2002.

140- بلقاضي بلقاسم " **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013.

141- بوشمال أحمد "**سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي**" مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، .2011

142- تبرورت علال " **إستراتيجية تطوير الموارد البشرية**" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .

143- حسين يرقي " **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك**" أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.

144- خليدة محمد بلكبير " **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**" أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2013.

145- ريم رمضان " **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية** " أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق 2005.

146- سعيد بن عبيد بن نمشة " **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض**" اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، 2007 .

147- سملالي يحضيه " **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** " أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية .2005

148- صالح سليمان الفائز "**الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته** أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007

149- طارق بن موسى العتيبي " **الصراعات التنظيمية أساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض**" رسالة ماجستير في الادارة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 .

150- علاوي عبد الفتاح " **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط**" أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013

151- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر " **أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة**" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

152- محمد منادلي " **إدارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال (صيدال)** " أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر2 ، قسم علم الاجتماع، 2012.

153- مرفت ابراهيم راشد قاسم " **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية** " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 2007.

154- ناصر دادي عدون **"دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية (حالة الجزائر)** " دكتوراه دولة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1998.

155- هادية فخر الدين خالد" **إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر**"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 .

156- هشام عبد الرحمن غنوم، "**دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد عملية التغيير ، دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات**" أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر 2009.

ثالثا: المجلات و الدوريات العلمية:

157– أحمد بن سالم الغادي " **السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**" المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 9، العدد 1، الكويت، 2002.

158- أمال ياسين المجالي " **مدى توافر التعلم التنظيمي و أثره في ممارسة السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية لأداء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة** " مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد1، 2009.

159- أمل محمود علي العبيدي " **إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**" مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 19، الجامعة المستنصرية، 2008.

160- بركان دليلة " **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة للشركة الجزائرية للمياه ببسكرة** " مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ديسمبر 2011.

161- ربحي الحسن " **التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الإدارة** " مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، العدد 27 ، 1982 .

162- سعد العنزي، مؤيد الساعدي " **فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية**" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006.

163- سيد احمد ابو العيص " **دراسات في السلوك التنظيمي، تعديل الاتجاهات وتعزيز القيم الايجابية، دراسة ميدانية لعمال المستشفيات السورية**" المجلة العلمية لكلية الادارة و الاقتصاد، جامعة حلب، العدد 08، سوريا، 2005.

164- عبد العزيز الشربيني " اين الادارة العربية من الميزة التنافسية" مجلة أخبار الادارة ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، العدد 6، 1996.

165- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية** " المجلة العلمية التجارة والتمويل ،كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني، 2003 .

166- فهمي خليفة صالح الفهداوي " **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك**" مجلة الدراسات العلوم الادارية ، المجلد32، العدد 2، الأردن، 2005.

167-كاظم عبد الحسين صالح " **التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح** " مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، العدد 47، مسقط،1991.

168- لطفي دنبري " **مفاتيح ادارة جماعات العمل في التنظيم** " مجلة الباحث الاجتماعي، عدد 10، سبتمبر 2010، قسم علم الاجتماع، جامعة قنسطينة.

169- محمد بكري عبد العليم " **دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية** "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع ،كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2000.

170- محمد سيد أحمد ابو سعيد" **اتجاهات القيادات الادارية نحو امكانية تطبيق مداخل تطويرالمنظمات و الأداء** " دراسة ميدانية في البيئة المصرية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد الرابع، 2005 .

171- محمد عبد التواب البكري شاهين " **الدعم التنظيمي و علاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية** " مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، القاهرة ، 2002.

172- محمد عبد اللطيف خليفة " **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة** " المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد5، العدد 1، الكويت، 1997.

173– محمد عبد الحفيظ نجيب " **الانتماء التنظيمي و دوره في تعزيز أداء المنظمات، دراسة ميدانية لعمال المنظمات النشطة في قطاع السياحة بالأردن**" المجلة العلمية لكلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة حلب ، العدد 13، سوريا، .2007

174- محمد مقصى الكساسية، عبير حمود الفاخوري، كفاية محمد طه عبد الله " **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** " المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، العدد 42، عمان ، الأردن، 2009.

175 - هدى حمودة " **نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت** " مجلة شئون الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط، العدد 15، 2005.

رابعا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية :

176- خضري محمد "**متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**" المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 26و28 أفريل 2004.

177- – سها احمد متولي " **الرضا الوظيفي و دوره في تعزيز ثقافة الانتماء التنظيمي**" المؤتمر الدولي الثاني للتنمية البشرية جامعة الزقازيق كلية العلوم القانونية والإدارية يومي 12 و 13 ديسمبر2010.

178 - عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي " **دور نظم الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة** " الملتقى الدولي، جامعة بوضياف المسيلة ، الجزائر، أفريل 2009.

179- عبد المجيد قدى، سملالي يحضيه "**نحو تنمية إستراتيجية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة**" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 09 و 10 مارس 2004.

180- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة " **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع**" الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

181- عياض عادل " **إدارة التغيير والموارد البشرية** " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس2004.

182- هالة أحمد صبري ، "**أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية** " المؤتمر العالمي الثاني قسم ادارة الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية ، يومي 13 و14 مارس 2001 .

خامسا: المواقع الالكترونية

183- أحمد السيد كردي" **دور الدعم القيادى والتنظيمى فى تمكين العاملين** " تاريخ التصفح يوم 2013/05/13 http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/.

184- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير " **مداخل تعزيز الدافعية و ترقية الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال** " تاريخ التصفح يوم 2011/10/12

185- سهام ابراهيم كامل محمد "**طرق وأساليب تعديل اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو مهنهن**"مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، مصر ،http://www gulf kids. Com ، تاريخ الاطلاع يوم 22/10/ 2011 .

186-ضحى فتحي "**الاتجاهات وتعلمها**" http://www.edutrapedia.illaf.net، تارخ التصفح 2012/02/24

187-كاضل الصفار" **التغيير الإداري ، كيف ولماذا**" مجلة النبأ ، العدد 57 http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm، تاريخ التصفح يوم 2013/11/12.

188- محمد العطار " **الاتجاهات** " http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook، تاريخ التصفح 2013./03/23

189 -**إدارة المعرفة** ، http://ar.wikipedia.org/wiki ، تاريخ التتصفح يوم 28 مارس 2012 . ttp://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Incentives%20and%20motivations .

190-السلوك التنظيمي، www.tahasoft.com/books/328.docx، تاريخ التصفح يوم 2012/11/13 ،

191- مقال بجريدة نوميديا نيوز يتعلق بمجمع صيدال ، تاريخ التصفح 13/02/ 2014 http://www.numidianews.com/fr/article~18351.html

192- مقال صحفي اخباري عنوانه مجمع صيدال يطمح إلى تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة، تاريخ التصفح 2014/08/13 http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/121360.html

193- جزايرس ، محرك بحث اخباري، http://www.djazairess.com/about تاريخ التصفح 2013/08/23

194- http://www.wam.ae/ar/news/emirates/1395245712196.html. تاريخ التصفح 2014/05/17

195- انتيبيوتيكال صيدال ، http://www.vitaminedz.com/Article/Articles_.html ، تاريخ التصفح 2014/08/21.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

196- André Boyer et autres « **panorama de la gestion** » édition chihab, Alger, 1997.

197- Anuradha S Chawla "**Organizational change initiatives as predictors of resistance to change**" M.A, the University of Guelph, 1999.

298- Applbaum .S & Levut .S "**Empowerment: Power Culture and Leader Ship** " prentice-Hall, New York , 1999.

299- Awad E & Ghaziri H "**Knowledge Management**" Person Education International, Prentice-hall, New York, 2004.

200- Belanger l, At Al **« Gestion Strategique ET Operation Des Resources Humaines** » Chicotin Gaétan, Morin, 1999.

201- Bishop Charles H " **Making Change Happen one Person at a Time**" AMACOM, New York, USA, 2001.

202- Butler j,E, Ferris G.R & Napier N.K « **Strategy With Human Resource Management** » Cincinnati, South Western and Dyer, 1991.

203 - C.Viuceut, « **la fonction ressources humaines** » Edition d'organisation, Paris , France, 1999.

204 - Charles R. Greer « **Strategic Human Resource Management** » edition by Pearson Custom Publisting, Boston, U.S.A, 2003.

205- Decenzo. David. A & Robins Stephen « **human resources Management** » 6th edition New York, John will and Sons, 1999.

206- Elizabeth McMillan "**complexity, Organization and change**" furst pub, London, Rutledge Taylor and Francis group, 2000.

207-F.Blanc « **Marketing Industriel** » édition vibert, 1988.

208- François Bonen et Bruno Henriet, « **DRH…C'est Dé Déjà** » édition organisation, paris,1998

209- Fred Luthans. « **Organization Behaviour** » McGraw-Hill Book, Co, 1989.

210- Garrel Michel & Elbert Norbert « **Human Management** » edition McGraw Hill Boock, New York, 2000.

211- George, Jennifer M "**Organizational Behavior**". N.Y., Addison-Welsey Publishing Company, 1999.

212- Gif Gee "**The winuer Attitude**" associate edition, USA, 2006

213- Gordon & Miclakovich "**Public Administration in America**" New York: St. Martin s Press, 1998.

214- H.Ansoff « **Corporate strategy** » New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965.

215- Hersey, P & Blanchard, K « **Management of Organizational Behaviour** » New Jersey U.S.A: Prentice-Hall, Inc 1982.

216- Ivancevich et al, « **Management : Principals and Functions** » Home Wood :Irwin 1989.

217- Ivancevich & al "**Human Resource Management**" , McGraw-Hall Companies , Chicago, USA ,1998.

218- James L. Gebson "**Organization Behaviour, Structure & Processes**" edition Hoewood, 1994

219- Jay Liebowitz "**Building Organizational Intelligence**", Washington, D.C.: CRC Press, 2000.

220- Jean Pierre Citeau « **gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques**», édition Armand Colin, France ,2002.

221- Jean-Pierre Detrie **«Strategor - politique générale de l'entreprise »** édition dunod 1997.

222-John.Schermehorn, & al « **comportment human et organisation** » Edition erpi Quebec Canada 2010.

223- José Allouche et Géraldine Schmidt « **Les Outils De La Décision Stratégique, T2- Depuis 1980** » Editions la Découverte, paris, 1995.

224- Keith Davis, «**human behaviour at work, Organization behaviour**» Ed, McGraw will book. New York, 1997.

225- Keith Davis, John Newstrom **«humain behaviour at work, Organization behaviour »** Ed, McGraw will book. New york ,1997.

226-Michael Marquardt "**Building the Learning Organization"**, New York: McGraw Hill, 1996.

227- Paul Blanchard "**Management of Organization Behaviour, Structure & Processes**" edition Hoewood, New York, 1991.

228- Paul Heresy & Keneth Blanchard "**Management of organizational Behavior**" Fifth edition Englewood Cliffs , New Jersey, Prentice Hall, 1988.

229- Peter Senge "**The Fifth Discipline**: **The Art and Practice of The Learning Organization**", New York : Doubleday Currency, 1990

230- Pierre Louart « **gestion des ressources humaines** » édition Eyrolly, 1994,

231- R.Schuler & S. Jackson « **Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices** » Academy of management executive, 1987.

232- Rebert Kreitner, Angelo Kincki « **organizational behaviour** » Edition Richard Irwin Boston U.S.A 1992.

233- Richard Armand « **La Communication Efficace** » , De Bock ,Université Paris, 1998

234- Robert Mathis & John Jackson **« Human Resource Management** » Edition South Weston , England, 2006.

235- Robbins. S "**Organizational Behaviour**" Edition Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

236- Senge P.M "**The Art & Practice of the Learning Organization**" Century Business, London, 1990.

237- Stankiewicz .F et Geuze.F " **Manager RH. Des concepts pour agir** " édition organisation, 2007.

238- Szilagyi.a and, Wallace .m« **organizational behaviour and performance**» good year publishing company .new york 1981 .

239- Thompson, A« **Strategic management : Concepts and cases** » Plano, Texas, B. P. I, 2003.

240- Tom Knight & Trover Howes "**Knowledge Management: A blueprint for Delivery** ", Oxford: Butterworth Hinemonn, 1999.

241- William Anthony & Others **« Human Resource Management, Strategic Approach »** New York: the Dryden Press, 1999, P 17.

242- Yukl, Gary « **Leadership in Organizations** » U.S.A: Prentice-Hall, Inc 2002 .

243- Yves Emery « **renouveler la gestion des ressources humain**es » presses polytechniques et universitaires romandes 2003.

ثانيا: الأطروحات والرسائل العلمية

244- Abdelwahab Ait Razouk, **«Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, Recherche Theorique Et Empirique sur La Durabilite De La Relation Entre Strategie RH et Performance** » Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy2, 2007.

245- Dan S. Cohen « **The Heart Of Change - Field Guide: Tools And Tactics For Leading Change In Your Organization** »These Doctorat, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. 2005.

246- Jean Paul FAISANT "**Développement D'une Gestion Des Compétences En Contexte De Changement Organisationnel, Cas D'expérimentation Industriel**" Thèse Doctorat de Sciences de gestion de l'Université lumière 2, 2003.

247- Randy Paul "**Effective Change Strategies: Implementation of Computer-Assisted Instruction in Elementary Classrooms**" phd, of Education Baylor University, Texas 1994, P 29.

ثالثا: المجلات و الدوريات العلمية

248- Albert Jordan "**Psychological Empowerment in the work**" Academy of management journal, no 5, 1995.
249- Bernard Burnes "**Developing change and leader ship capabilities**" strategic direction, vol 20, 2004.
250- Caliskhan Estra.N, « **Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance** » Journal of Naval Science and Engineering, vol 6, No 2, 2010.
251- Christine Tuner "**Structuring culture for change: strategy , participation &collective purpose in Japanese factory**" qualitative sociology, vol 22, No 3, 1999.
252- Eisenberger. R, Fasolo & Dawis Lamastro, V "**Effects of perceived organizational support on employee akikigence, innovation and commitment**", journal of Applied Psychology, No. 53,
253- J X. Sonnenfeld & M.Pieper, « **Staffing policy as a typology of caser systems** » Academy of management review, New York, n 04, 1988.
254- John Hayes "**The Theory and Practice of Change Management**" Leader Ship and Organizational Journal, vol 24, 2003.
255- Maria Martensson **"Acvitical review of knowledge management as a management tool "**, The Gauvwal of knowledge knowledge Management، vol 41 1999.
256- Michel Tremblay et autres " **L'engagement Organisationnel Et Les Comportement discrétionnaires** " Série Scientifiques , Centre International de Recherche en Analyze des Organisation (CIRANO), Montréal, 2000.
257- Miles, A.J "**The cumulative Effects of justice perceptions**" The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 2 No. 1, 2000.
258- Peter Druker, " **Long –Range Planning: Challenge to Management** " Management Science, vol 55, No 30, 2001.
259- Rhoades, L, Eisenberger, & Armeli, S "**Affective commitment to the organization: the contribution of perceives organizational support**." Journal of Applied psychology, Vol. 86, No 5, 2001.
260- Wilkinson. A "**Empowerment: Theory & Practice"** Personal Review, Vol 27, N 1, 1999.
261- Wills .T, le louru .JY, Guerin.G: «**planification stratégique des ressources humaines** », presse universitaires de Montréal , 1991.

رابعا: المواقع الالكترونية

262- Http/www Slideshare.net/jsndan/ models of organizational-behaviour from, boock of John.w.Newstroom. « **organizational behaviour :humain behaviour** » page consulté le 27/11/2010.
263- www.saidalgroup.dz/index.php/notre groupe/organisation, , page consulte le 13/11/2013.
264- www.saidalgroup. dz partunaria, page consulte le 19/01/2014.

خامسا: وثائق رسمية خاصة بالمؤسسة محل الدراسة

265- Raport de Gestion du group saidal, 2007.