

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم حديد الشرق - وئزة

إشراف الدكتور:

- شوكمال عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

- براكيتية مروى

- بوتواتة نصيرة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمد شفاء	أستاذ محاضرة (ب)	رئيسا
شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقرررا
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضرة (أ)	عضوا مناقششا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم حديد الشرق - ووزة

إشراف الدكتور:

- شوكمال عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

- براكيتية مروى

- بوتواتة نصيرة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Arbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمد شفاء	أستاذ محاضرة (ب)	رئيسا
شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقرررا
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضرة (أ)	عضوا مناقشا



## شكر و عرفان

خير من نشكر وخير من ندعوا ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم

الانسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل

"وإذا تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"

سورة إبراهيم . الآية 7

فألهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد حتى نرضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا

محمد بن عبد الله القائل "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" أما بعد

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتظافر جهود المخلصين، لذا نتقدم بجزيل

الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر

أستاذنا الفاضل "عبد الكريم شوكمال" على قبوله بالإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا والذي لم

يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله خيرا

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا

الشكر والعرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب العلم الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم

تجارية

كما نتقدم بالشكر الى عمال مناجم حديد الشرق -ننزة- ولاية تبسة على مساعدتهم لنا وحسن استجابتهم

لأهداف البحث العلمي

كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة سواء من قريب او من بعيد

الى هؤلاء جميعا

نتقدم اليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان

والله المستعان

## إهداء

نهدي ثمرة عملنا الى قدوتنا العليا آباءنا وأمهاتنا بارك الله  
في صحتهم وحفظهم من كل شر  
الى من كانت كلماتهم دافعا لنا لنصل الى ما نحن فيه  
الى إخواننا الأعمام  
الى من بدأنا معهم الطريق خطوة بخطوة  
واكملناها خطوة بخطوة  
الى جميعه أصدقائنا  
الى كل من يسعى في سبيل تحصيل العلم

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أو	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المؤسسة
9	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي في المؤسسة
10_9	1 _ تعريف التغيير التنظيمي
12_11	2 _ خصائص التغيير التنظيمي
13_12	3 _ أهمية التغيير التنظيمي
14_13	4 _ أهداف التغيير التنظيمي
14	المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي وأبعاده
16_15	1 _ دوافع التغيير التنظيمي
18_17	2 _ أبعاد التغيير التنظيمي
18	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته
19_18	1 _ أنواع التغيير التنظيمي
20_19	2 _ مجالات التغيير التنظيمي
21	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإرادة التغيير التنظيمي
21	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
22_21	1 _ تعريف إدارة التغيير التنظيمي
23_22	2 _ خصائص إدارة التغيير التنظيمي
24_23	3 _ أهداف إدارة التغيير التنظيمي
24	4 _ أهمية إدارة التغيير التنظيمي
25	المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
26_25	المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير التنظيمي
25	1 _ الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير
26	2 _ الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير
27	المبحث الثالث: إدارة التغيير: المداخل والاستراتيجيات والأشكال
27	المطلب الأول: مداخل إدارة التغيير

29_27	1 _ إعادة الهندسة
31_30	2 _ إدارة الجودة الشاملة
33_32	3 _ التمكين
35_34	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير
35	المطلب الثالث: أشكال مراحل إدارة التغيير التنظيمي
37_35	1 - أشكال إدارة التغيير التنظيمي
38_37	2 _ مراحل إدارة التغيير التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة التغيير	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
42	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
42	1 _ تعريف إدارة الموارد البشرية
43	2 _ خصائص إدارة الموارد البشرية
44_43	3 _ أهمية إدارة الموارد البشرية
45_44	4 _ أهداف إدارة الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
47_46	1 _ الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
48_47	2 _ الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية والمصاعب التي تواجهها
49	1 _ العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية
50	2 _ المصاعب التي تواجه إدارة الموارد البشرية
51	المبحث الثاني: مشاكل التغيير المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الأول: مقاومة التغيير
52_51	1 _ مفهوم مقاومة التغيير والأساليب الشائعة لها
53_52	2 _ مستويات ومراحل مقاومة التغيير
54_53	3 _ أبعاد وفوائد مقاومة التغيير
54	المطلب الثاني: ضغوط العمل
55_54	1 _ ماهية ضغوط العمل
56_55	2 _ مراحل ضغوط العمل وأنواعه
57	المطلب الثالث: الصراع
57	1 _ مفهوم الصراع
57	2 _ أسباب الصراع
58_57	3 _ مراحل الصراع



58	4 _ الصراع والتغيير التنظيمي
59	المبحث الثالث: مقومات إدارة التغيير الفعالة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية
59	المطلب الأول: من خلال مداخل التغيير
60_59	1 _ إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي
62_61	2 _ إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي
63_62	3 _ التمكين والتغيير التنظيمي
63	المطلب الثاني: من خلال متطلبات التغيير التنظيمي
65_64	1 _ التحفيز
68_66	2 _ القيادة الإدارية
69_68	3 _ الثقافة التنظيمية
70	المطلب الثالث: من خلال مراحل التغيير
71_70	1 _ مرحلة إذابة الجليد
73_72	2 _ مرحلة التغيير
75_73	3 _ مرحلة تثبيت التغيير
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة- ولاية تبسة	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
79	المطلب الأول: اللوحة التاريخية
80	المطلب الثاني: اللوحة الجغرافية الجيولوجية والإنتاجية
84_81	المطلب الثالث: اللوحة الديمغرافية والتنظيمية
85	المبحث الثاني: التغيير في مؤسسة منجم الحديد للشرق ونزة. وتفعيله لإدارة الموارد البشرية
85	المطلب الأول: تشخيص متطلبات إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة-
85	1 _ التغيير في القيادة
85	2 _ التغيير في ثقافة المؤسسة
86	3 _ التغيير في التكنولوجيا
87_86	4 _ التغيير في التحفيز
87	المطلب الثاني: أهم مداخل إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة-
87	1 _ التمكين
91_87	2 _ إعادة هيكلة الموارد البشرية
92	المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
92	المطلب الأول: إجراءات الدراسة واعتماد الاستبيان وتداوله
93_92	1 _ مصادر جمع المعلومات والبيانات
99_93	2 _ اعتماد الاستبيان وتداوله

99	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
101_99	1_ عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة
102	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
105_102	1_ تحليل محاور الدراسة
109_105	2 _ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
110	خلاصة الفصل
115_112	الخاتمة
123_117	قائمة المراجع
140_125	الملاحق

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	29
03	التغيير من القمة إلى القاعدة	36
04	التغيير من القاعدة إلى القمة	37
05	العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية	49
06	نظرة عامة على نموذج إعادة الهندسة	62
07	العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة	63
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم حديد الشرق ونزة	82
09	يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الونزة	89
10	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	100
11	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	100
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	101
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	101

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
70	مراحل التغيير حسب نموذج لوين	01
81	يوضح تصنيف العمال وتعدادهم حسب السلم الوظيفي لسنة 2018	02
88	تطور عدد العمال في مؤسسة مناجم حديد الشرق . ونزة .	03
93	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	04
94	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	05
95	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	06
96	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	07
96	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	08
97	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	09
97	تداول الاستبيان	10
99	سلم ليكرت الخماسي	11
99	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	12
100	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	13
100	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	14
101	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	15
101	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	16
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	17
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني	18
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث	19
107	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	20

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
125	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة-	01
129_126	استمارة الاستبيان	02
130	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
136_131	مخرجات برنامج spss	04
138_137	اتفاقية التريص	05
139	مخطط التريص التطبيقي	06
140	إذن بالطبع	07



# المقدمة العامة



## المقدمة العامة:

إن إنشاء مؤسسة في ظل ديناميكية المتغيرات المتسارعة والمتشابكة والمعقدة التي تفرضها بيئتها يملئ عليها ميكانيزمات وشروط تنافسية تُوفر الحوافز المطلوبة لتحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، والتحكم في الطرق والتقنيات الإنتاجية، ومن أهم هذه المدخلات التي تسمح بتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة، هو الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه، باعتباره المورد الوحيد المسئول على استخدام كافة الموارد الأخرى واستغلالها، ومن أجل الوصول إلى هذا لا بد من توفر إدارة موارد بشرية فعالة تواكب التغيرات البيئية الحاصلة التي من شأنها التأثير على طبيعة وسلوك العمال؛

وفي سبيل تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في ظل التغيرات التنظيمية الحاصلة، كان لا بد من انتهاز عملية تغيير داخل المؤسسة تسمح لها بالوصول إلى تحقيق أعلى ما تصبو مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل بشكل عام وعلى موظفيها بمختلف مراتبهم الوظيفية بشكل خاص، وبما يحقق لها البقاء والاستمرارية، ويتم ذلك من خلال عملية إدارة التغيير، هذه الأخيرة تعمل على خلق التوازن بين كافة القوى التي يمسه التغيير والتغييرات في بيئة المؤسسة؛

وفي الحقيقة عملية إدارة التغيير في غالب الأحيان تعمل على تخفيض الآثار السلبية للتغيير المتعلقة بالموارد البشرية، على أساس أنه العنصر الذي يدرك ويكون اتجاهه يحس بما يحدث حوله من تغيير، ففي معظم الأحيان يرفضه ويقاومه وفي بعض الأحيان يقبله، وتبعاً لذلك تظهر العديد من المشاكل التنظيمية، تحاول عملية إدارة التغيير التخفيف منها، ويتم ذلك من الاعتماد على العديد من الأساليب والاستراتيجيات واستخدام المداخل الأساسية في عملية التغيير، وكذلك اتباع خطوات تدريجية للتغيير، من خلال توفير المتطلبات الأساسية التي تعمل على تحفيز العنصر البشري ورفع مستواه ومن ثم تحسين إدارته.

## 1. إشكالية الدراسة:

يُعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، كما يعتبر المورد البشري الغاية والوسيلة اللتان تمثلان سبب هذا التغيير ومحصلته بالتأثير والتأثر مما ينجر عنها العديد من المشاكل التنظيمية التي تعمل إدارة التغيير على التقليل والتخفيف منها ومن خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة عملية إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية بصفة

عامة، وفي شركة مناجم حديد الشرق . ونزة . بصفة خاصة؟

ومنها تبرز التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تؤثر عملية التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة؟
2. ما مدى مساهمة إدارة التغيير في تكوين إدارة ناجحة وفعالة للموارد البشرية؟
3. ماهي مداخل عملية إدارة التغيير لتفعيل إدارة الموارد البشرية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة بشركة مناجم حديد الشرق -ونزة-.

الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي :

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق -ونزة-.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير الفعالة وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق -ونزة-.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق -ونزة-.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- ❖ محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية.
- ❖ معرفة أثر إدارة التغيير على تفعيل إدارة الموارد البشرية على مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة-.
- ❖ تحديد مقومات إدارة التغيير الفعالة ودورها في تقليل مشاكل إدارة الموارد البشرية.
- ❖ إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار لها، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، ومقاومته.

## 4. أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها توفر قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم إدارة التغيير التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، وكذلك إدارة الموارد البشرية التي تعد مطلباً هاماً لجميع المنظمات من أجل تحسين مساوى أداء الأفراد داخل المؤسسة وتنظيم وظائفها وبالتالي فالأمر يستدعي النظر إلى أهمية من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

## \_ الأهمية العلمية:

- ❖ ربط موضوع إدارة التغيير بموضوع إدارة الموارد البشرية.
- ❖ السعي للتحصيل العلمي لمفهوم إدارة الموارد البشرية والتعرف أكثر على مداخل إدارة التغيير وتأثيرها في تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

## \_ الأهمية العملية:

- ❖ تتبع أهمية الدراسة في زيادة وعي الإطارات اللذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع وبالتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسستهم.

## 5. مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:

- ❖ اهتمامات سابقة بالموضوع.
- ❖ عدم التطرق للموضوع بشكل خاص في دراسات علمية سابقة.

## 6. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين:

## الجانب النظري:

تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلاً دقيقاً للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة وذلك من خلال مصادر المعلومات المختلفة: الكتب العربية وفرنسية، رسائل الماجستير والدكتوراه، مجلات، وخدمات الأنترنت ذات العلاقة بمفهوم عمليات إدارة التغيير وتفعيلها لإدارة الموارد البشرية.

**الجانب الميداني:**

تم الاعتماد منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الشركة المدروسة حيث تم الاعتماد على الاستبيان المُصمم لجميع العمليات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة من خلال المسح الميداني لهؤلاء الأفراد، للتعرف على مدى وعيهم وفهمهم بوجود إدارة التغيير وعلاقتها بتفعيل إدارة الموارد البشرية.

**7. صعوبات الدراسة:**

- ❖ عدم وجود دراسات سابقة لهذا الموضوع بالرغم من أهميته البالغة.
- ❖ صعوبة الحصول على المراجع.
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات من الشركة محل الدراسة نظراً لاختلاف المصطلحات الأكاديمية، والمتعارف عليها فعلياً بالشركة.
- ❖ دخول عمال إدارة الشركة محل الدراسة في إضراب مدته شهرين تزامناً مع فترة التريص مما أدى إلى عرقلة سير الدراسة الميدانية وصعوبة الاتصال بالمسؤولين داخل الشركة.

**8. حدود الدراسة:**

وتكمن حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** وقد اقتصر البحث على دراسة دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم حديد الشرق - ونزة -

**الحدود المكانية:** وتمت الدراسة في مؤسسة مناجم حديد الشرق \_ ونزة \_ ولاية تبسة.

**الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018\_2019

**9. دراسات سابقة:**

❖ **دراسة كحول زهراء (2016):** "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة \_ الجلفة"، رسالة دكتوراه، (الجلفة) تهدف هذه الدراسة إلى لإيضاح أن وظيفة التكوين لها دور فعال في إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال كثرة الدورات التدريبية من أجل رفع مستوى العاملين في الوظائف العمومية، وقد تمحورت إشكالية البحث حول: ما المقصود بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي؟ وما مدى تأثير وظائفها على إحداث التغيير التنظيمي؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

\_ استفادة الموظفين من تكوين في استخدام التكنولوجيا.

\_ اتباع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد.

\_ توفير المؤسسة دافعية تكوين الأفراد وتحفيزهم.

❖ **دراسة رقام لندة (2014):** "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية

الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة دكتوراه، (سطيف) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح

العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه

الأخيرة وخاصة في فترات التغيير الذي أصبح دائم الحضور داخل المؤسسة وقد تمحورت إشكالية

الدراسة حول: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية

العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

\_ دور إدارة التغيير هو تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير الكبرى في ولاية سطيف.

\_ تحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير الكبرى في المؤسسات

الاقتصادية لولاية سطيف.

## 10 . هيكلية الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، فقد تم تقسيمها إلى جانبين، الأول نظري وقد احتوى فصلين، تناول الأول

الأدبيات النظرية حول إدارة التغيير من خلال التركيز على أشكال ومراحل إدارة التغيير وكذا المرتكزات

الأساسية لإدارة التغيير، أما الفصل الثاني فقد تناول كيفية تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة التغيير

بالتعرض إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تفعيل الموارد البشرية من خلال مقومات عملية إدارة

التغيير ومتطلباتها، وفيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة، فقد اشتمل على فصل احتوى على دراسة

ميدانية بشركة مناجم حديد الشرق بالونزة ولاية تبسة كمبحث أول، أين تم التعريف بالشركة وكذا التعرف على

عملية إدارة التغيير فيها من خلال تأثيرها على الموارد البشرية وتفعيلها في المبحث الثاني، وصولاً إلى

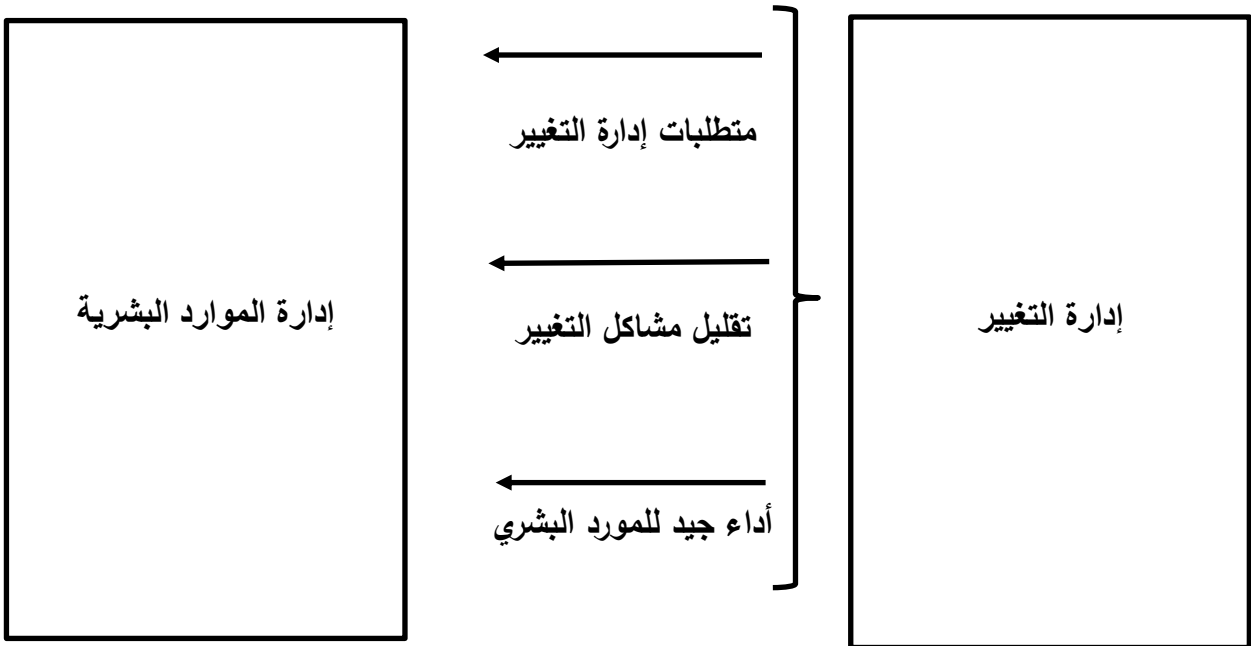
المبحث الأخير أين تم تحليل استمارة الاستبيان الموزعة على عينة مكونة من 80 عاملاً بالشركة وفي

الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (spss).

11 . نموذج الدراسة:

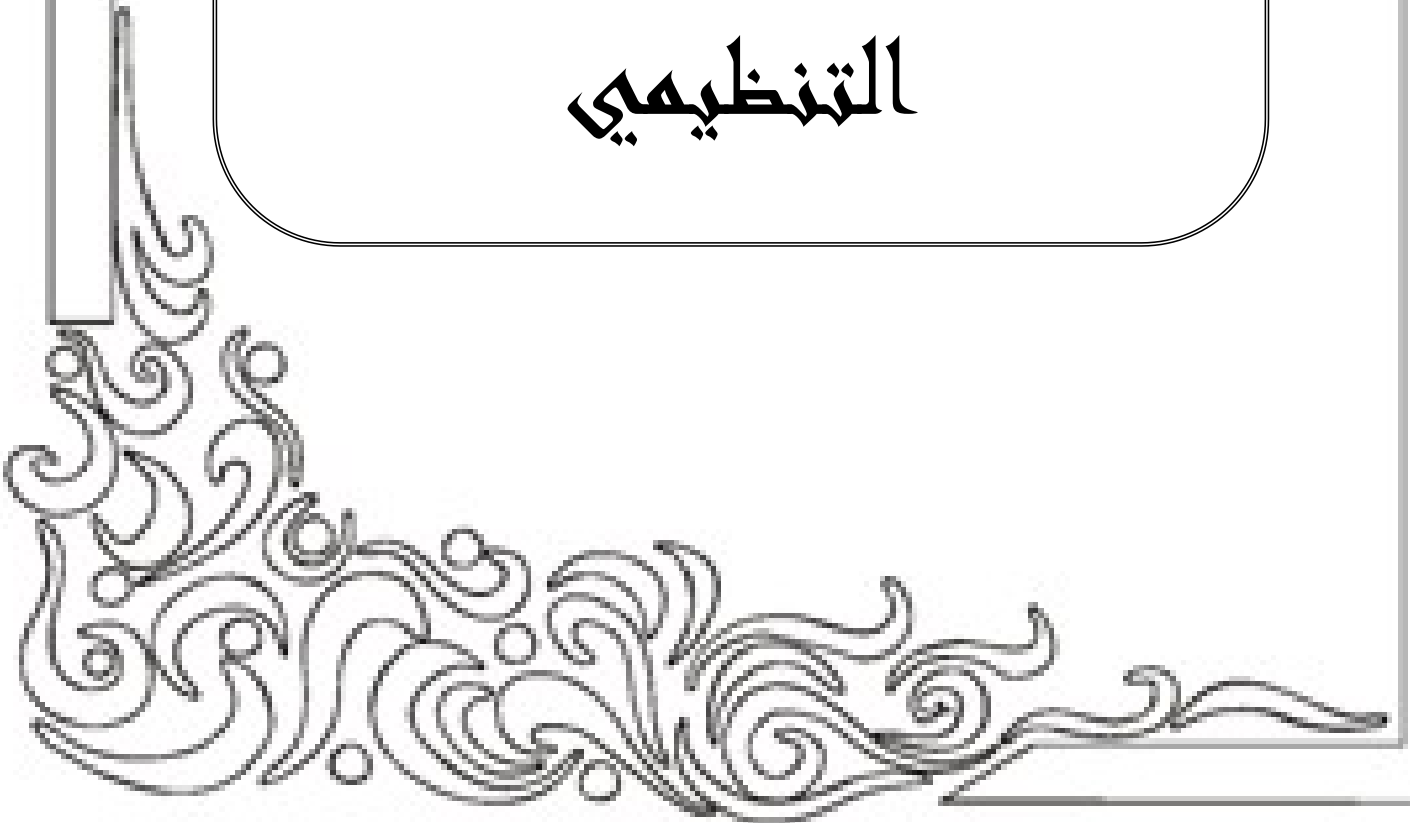
استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقة التأثير والتفعيل بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الإطار  
المفاهيمي لإدارة التغيير  
التنظيمي





### تمهيد:

تتسم بيئة المؤسسات الحالية بالتغيير المُعقد والمُتشابك والمُستمر في مكوناتها، والتي تفرض ضرورة التأقلم معها إذا ما أرادت هذه المؤسسات البقاء والاستمرار في تحقيق مختلف أهدافها، وسبيل تحقيق ذلك قيام هذه المؤسسات بإحداث التغييرات المناسبة في مكوناتها، استراتيجيتها وأهدافها بشكل يحقق لها التوازن مع متطلبات التغيير البيئي، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات وأساليب لإدارة التغيير وفقا لخطوات ومراحل معينة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المؤسسة؛**

**المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي؛**

**المبحث الثالث: إدارة التغيير: المداخل والاستراتيجيات والأشكال.**

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي في المؤسسة

تقرض التغييرات المستمرة في بيئة المؤسسة ضرورة الاستجابة حتى تحافظ على استمراريته وسبيل ذلك إحداث التغيير المناسب في عناصرها ونشاطاتها، وسيتم التطرق لذلك في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

#### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي في المؤسسة؛

المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي وأبعاده؛

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته.

#### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي في المؤسسة

تعددت المصطلحات التي تحمل معان التغيير، كما حاول الباحثين والمختصين تعريفه ووصف مظهره، في حين عمل آخرون على تحليله وتفسيره بهدف استخلاص حقائق عنه.

#### 1. تعريف التغيير التنظيمي

لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع، حيث كان المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان ورغبته في ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية، ولقد أجمع غالبية من بحث في هذا الموضوع على أن التغيير يأتي أولاً داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان وهذا ما يدل ويؤكد على إعجاز القرآن الكريم.<sup>1</sup>

التغيير لغة مشتق من الفعل غير، غيره، حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان،<sup>2</sup> ويُقال غيّرت دابتي وغيّرت داري أي بنيته بناءً غير الذي كان. وغيّر فلان عن بغيره أي حطّ عن رحله وأصلح من شأنه.<sup>3</sup> وهو يعني التحول من حال إلى حال، والتغيير في المؤسسات يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر،<sup>4</sup> ومثال ذلك إعادة التنظيم أو زيادة منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة،<sup>5</sup> ويمثل حركة

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 91.

<sup>2</sup> أبو الفضل جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر للنشر، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص: 3325.

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص: 92.

<sup>4</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص: 544.

<sup>5</sup> Carter Mc Namara, Consulting and Organizational Development, Authenticity consulting, 1997, p: 176.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

انتقال الجذري أو تدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. كما يمكن وصفه أيضا: بأنه مسار ديناميكي يخلق فارقا بين لحظتين في نظام ما.<sup>1</sup>

أما اصطلاحاً فإن التغيير يتعدد مفهوم التغيير بحسب المجال التي استخدمت فيه، فعندما تستخدم على مستوى المؤسسة يسمى التغيير التنظيمي، الذي يُمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: "عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين يتعلق الأول بالمجال المادي والآخر بالمجال النفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مفيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة".<sup>2</sup>

كما عُرف أيضا على أنه: "استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمة الأعمال، والقدرة على التكيف فيه، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ".<sup>3</sup>

كذلك عُرف بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".<sup>4</sup>

كذلك: "التغيير سمة من سمات الحياة التنظيمية، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي، لذلك لا يمكن فصل التغيير التنظيمي عن الاستراتيجية التنظيمية".<sup>5</sup>

ومما سبق فإن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف وسياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع

<sup>1</sup> -Beriot Dominique, Du Microscope au Macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF, Paris , 1993,p:103

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 10.

<sup>3</sup> ناصر جرادات وأحمد المعاني وأحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 31.

<sup>4</sup> مناهل احمد يوسف احمد، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 20.

<sup>5</sup> Rune Todnem, Organisational change Management , criticalreview , universitycollege ,  
Edinburgh , UK , p 2

داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى.

### 2. خصائص التغيير التنظيمي

يمتاز التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها:

- ✓ التغيير عملية مستمرة: فهو يعد من السمات الأساسية للعالم المعاصر، إذ أنه يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين ان يتوقعوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وإحداث التغيرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير<sup>1</sup>؛
- ✓ التغيير عمل مخطط: لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه المنشود لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة، وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التغيير التلقائي ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال؛

- ✓ التغيير مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا. فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مسانده في المراحل المختلفة. ومع ان مسؤولية التغيير مسؤولية جماعية داخل المنظمة إلا أن التغيير في المنظمات الكبيرة يستوجب بالضرورة إسناد المسؤولية إلى شخص مسؤول، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير<sup>2</sup>؛
- ✓ التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله)، أي باعتبارها نظاماً كاملاً، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي

<sup>1</sup> . قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز \_بسكرة\_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خير بسكرة، ص: 56.

<sup>2</sup> . مبارك بنية ضامن العززي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص ص: 19 \_ 20 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة؛<sup>1</sup>

- ✓ عملية التغيير تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة: تحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها وتحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت من خلال القدرة على توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛<sup>2</sup>
- ✓ النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير يحدث نتيجة لتأثير المؤسسة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضا بالظروف الخارجية حتى تنسجم معها.<sup>3</sup>

### 3. أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير أهمية كبيرة في سير نشاط المؤسسة ويمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية في ما

يلي:<sup>4</sup>

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الأعمال وتحريك الثوابت وسيادة روح التفاؤل بين أفراد المنظمة، وبالتالي تظهر المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات، حيث يزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

1. حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 92.

2. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 12 و13 ماي 2010.

3. مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أوكلي أولحاج، البويرة، 2013، ص: 47.

4. فرحات حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 23\_24.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- ✓ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي للتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض وكلاهما يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.
- ✓ إنكفاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإنكفاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك التطوير والتحسين المتلائم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم تموج داخله وتتصهر فيه كافة والرغبات والدوافع.
- ✓ التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة المستمرة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من تأثيرات الظروف المختلفة والمواقف الغير ثابتة، فهو البيئة التي تتفاعل فيها العديد من الظواهر (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق).
- ✓ الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض هذا الأداء والعمل على معالجتها، ومعرفة مجالات نقاط القوة وتأكيدا وتطويرها.<sup>1</sup>

### 4. أهداف التغيير التنظيمي

- تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة أبرزها ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المنفرعة في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- ✓ خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتركيزها على مستوى اداري معين يكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المختصة.
- ✓ العمل على ايجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية
- ✓ تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، ذلك لأن التغيير يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة مما يساعدها على البقاء والتطور.

<sup>1</sup>. فرحات حسن بريح، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>2</sup> - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 47.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغييرات الحاصلة في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- ✓ تقوية أواصر العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- ✓ إدخال التقنية الحديثة في المنظمة بطريقة سليمة ومقبولة.
- ✓ تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة والتحول من أنماط بيروقراطية إلى أنماط تهتم بالعاملين وتتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة.<sup>1</sup>
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- ✓ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- ✓ يجب أن يستند برنامج التغيير المعتمد على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية لدى المؤسسة والأداء الفردي فيها يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية على حد سواء.
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي وابعاده

تعيش المنظمات في يومنا هذا في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغييرات والمستجدات والضغوطات ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية) والتي تفرض عليها أحداث التغيير التنظيمي، لذلك فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة لمحاولة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية.

#### 1. دوافع التغيير التنظيمي

تنقسم دوافع التغيير التنظيمي إلى دوافع داخلية للتغيير التنظيمي ودوافع خارجية:<sup>3</sup>

##### 1.1. دوافع التغيير الخارجية :

<sup>1</sup> راتبة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011 ص: 23.

<sup>2</sup> .رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، مرجع سابق.

<sup>3</sup> .. بوشامل احمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2011، ص: 38.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة وعادة ما تسمى بالضغوط الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم، وهي تتعدد وتتنوع فمنها:

- ✓ **التغيير القانوني:** إن التغييرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطاً على المؤسسات الناشطة فيها.
- ✓ **التغيير الاقتصادي:** التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يُركز على الكفاءة والفعالية والانتاجية.
- ✓ **التغيير الاجتماعي:** الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير التنظيمي تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، مما أدى إلى الانشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد.
- ✓ **التغيير التكنولوجي والثقافي:** من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي جراء ذلك النمو المعرفي وما خلف تأثيرات على المنظومة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية.<sup>1</sup>

### 2.1. دوافع التغيير الداخلية:<sup>2</sup>

وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية إذ من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية.

- ✓ **العوامل التنظيمية:** في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة (المدير) إلى المستويات الدنيا ( رؤساء الورشات، وباقي العمال ).
- ✓ **العوامل السلوكية:** تتمثل مجملها في عجز تلك الناقلات للمعلومات عبر كل مستوياتها في تحقيق الاتصال الفعال.
- ✓ **العوامل الإجرائية:** أن الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات العوامل التنظيمية والسلوكية، وعدم فعالية الأسلوب القيادي.

<sup>1</sup> - بوشامل احمد، مرجع سابق، ص: 38.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 361.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

بالإضافة إلى أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمنظمة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب المستمر، هذا التغيير في محتوى الوظائف سيؤدي حتماً إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة وشاغلها والمؤامعة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجدداً، وتغيرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها وقدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي.<sup>1</sup>

كما ان هنالك العديد من الأسباب الداخلية التي تدفع بالمؤسسة للتغيير من بينها:

### ✓ التغيير في أهداف المؤسسة

يحدث التغيير في المؤسسة، نتيجة لإضافة أهداف جديدة للأهداف الحالية، أو تغيير المؤسسة لأهدافها بأهداف أخرى جديدة، حيث إن الأهداف الجديدة تتطلب توفير موارد وإمكانيات جديدة لتحقيقها؛<sup>2</sup>

### ✓ التغيير في الاستراتيجية

تعرف استراتيجية المؤسسة على أنها: "نمط القرارات في المؤسسة الذي يقرر ويعكس أهدافها أو أغراضها، ويتم ذلك من خلال تحديد السياسات والخطط، وتحديد نطاق الأعمال التي ستزاولها المؤسسة، وإذا حدث التغيير في استراتيجية المؤسسة يشمل التغيير في الأهداف، الأغراض، السياسات والخطط الرئيسية، ولعل أهم المؤشرات التي تستدعي لإحداث تغيير في استراتيجية المؤسسة ما يلي<sup>3</sup>:

- انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.

- عدم تقديم مؤسسات جديدة للسوق.

- زيادة عدد شكاوي العملاء....

- الاندماج مع مؤسسات أخرى

يتسبب الاندماج بين المؤسسات في حدوث مجموعة من التغييرات في عناصر المؤسسة الجديدة،

كالتغيير في ثقافة المؤسسة، التغيير في المهام والأنشطة التي يكلف بها الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص: 362361.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 546.

<sup>3</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2002، ص: 298، ص: 298.

<sup>4</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 546.

### ✓ التدني في معنويات العاملين

يؤدي انخفاض معنويات العاملين إلى تدني أداء المؤسسة، وهذا مما سيدفع المؤسسة بإحداث التعديلات اللازمة التي من شأنها تحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

### ✓ تطور المؤسسة ونموها

يؤدي تطور بعض الأنشطة في المؤسسة إلى وجود مشاكل جديدة لا يمكن حلها بالإمكانات الحالية، لذا وحتى تواكب المؤسسة التطورات الحادثة يجب عليها إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة.

## 2. أبعاد التغيير التنظيمي

تقوم عملية التغيير على ستة أبعاد رئيسية ينبغي ادراكها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

### 2-1- المُغَيِّر: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويطورها فهو

الأساس الذي يقوم عليه التغيير، هذا ويُلاحظ أنه عادة ما تتعامل مع أربعة أنماط من المتغيرين هم :

#### 2.1.1 المتغير المتأمل وهو الذي عادة :

✓ يبحث عن المعنى.

✓ يحتاج إلى الاندماج شخصياً فيما يُعرض عليه من أفكار تغييرية.

✓ يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين.

✓ يدرك حسياً ويعالج تأملياً.

✓ يهتم غالباً بالأسئلة مثل: لماذا. . ؟ لماذا لا. . ؟

#### 2.1.2 المتغير العقلاني وهو الذي عادة:

✓ يبحث عن الحقائق.

✓ يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آراءهم.

✓ يتلذذ في التصور المجرد للأفكار.

✓ يدرك تجريبياً ويعالج تأملياً.

✓ يهتم دائماً بالأسئلة المتعلقة بالأشياء مثل: ماذا. . ؟

#### 3.1.2 المتغير المنفذ وهو الذي عادة :

✓ يبحث عن عوامل الصلة بين ما يعرض عليه من أفكار تغييرية وبين عالم الواقع.

✓ يميل إلى اختبار النظريات بأساليب تربطها بعالمه الخاص.

<sup>1</sup> . محمد الصبري، مرجع سابق، ص: 15.

✓ يدرك المعلومات تجريبياً ويعالجها عملياً (تنفيذياً).

### 4.1.2 المتغير المادي وهو الذي عادة :

✓ يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.

✓ يلزمه أن يعرف ما الذي يمكن إجرائه بالأشياء أولاً قبل محاولة فهمها نظرياً.

✓ يتعلم عن طريق التجربة والخطأ أي أنه يسعى غالباً للاكتشاف الذاتي.

✓ يدرك المعلومات حسياً ويُعالجها عملياً (تنفيذياً).

2.2 المؤيد: وهو الذي يُؤيد العملية التغييرية ويمكن أن يمارسها أو يسهم في المطالبة بها.

3.2 المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

4.2 الموضوع: وهو الشيء الذي يتم تغييره والذي قد يتمثل في قواعد التغيير ومستوياته وخطواته.

5-2 المقاوم: وهو الذي يرفض العملية التنفيذية ويسعى إلى فشلها والقضاء عليها أو تأخيرها

وتشويهها.

6.2 مقاومة التغيير: ونعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض

المقاومة أو إجهاضها والقضاء عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته

يُشكل اختيار نوع التغيير الذي ستقوم به المؤسسة أمراً معقداً، ومن أجل القيام بكافة الإجراءات التي تحدد نوع التغيير المناسب، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، وللتغيير مجالات أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد.

#### 1. أنواع التغيير التنظيمي

يختلف ويتنوع التغيير التنظيمي حسب المعيار المستخدم في التصنيف التي من بينها:<sup>2</sup>

1.1 التغيير المخطط والتغيير غير المخطط: وهو الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة، ولا

يترك الأوضاع للتغيير التلقائي (الغير مخطط) أن يأخذ مجراه، فهو ذلك التدخل المقصود المستمر

بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة، بتغيير مجموعة القيم

والافكار والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعلمهم وعلاقاتهم لتتناسب مع المتغيرات المحيطة، أما التغيير

الغير مخطط يمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية ودون تدخل الإنسان.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> بريكة ربيعة، قيز راضية، اثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، ص: 11.

**1-2- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يشمل الفرد والمجتمع ويشمل المؤسسات والمشروعات ويشمل كل فرد في إطاره، فهو تغيير عام واسع النطاق، إما التغيير الجزئي فهو يتصل فقط بجزء من الأجزاء أو بفرع من الفروع، ويقتصر على هذا الجزء أو الفرع فقط، فهو محدود بحدوده لا يتعداها ولا يتجاوزها، وعادة ما يتم استيعاب التغييرات الجزئية إذا ما أحسن إدارتها وبشكل يمهد لها ويعدها تدريجياً، وفي الوقت نفسه تكون أساساً لبناء تغييرات جزئية أخرى تتكامل حتى تحقق الهدف النهائي وهو تغيير كلي شامل.<sup>1</sup>

**1.3 التغيير المادي والتغيير المعنوي:** يأخذ موضوع التغيير كميّاراً للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسئوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي حيث تبدل المؤسسات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المؤسسة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكلياً وغير فعال.<sup>2</sup>

**1.4- التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يُوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، ويشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>3</sup>

### 2. مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام، والتي تم تحديدها وفقاً لما يأتي:<sup>4</sup>

**1.1. العنصر البشري:** يُعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعضهم،

<sup>1</sup> . سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 282 . 283.

<sup>2</sup> . سوفي نبيل، مرجع سابق، ص: 10.

<sup>3</sup> . محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 28.

<sup>4</sup> . عفاف بن ساحة، اثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية .

غرداية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013،

ص: 6.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتريص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

**2.2- الأهداف والاستراتيجية:** حيث أن معظم التغييرات المُبرمجة تتضمن تعديلات تمس الأهداف والاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، كما تعتبر بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.

**3-2 السلع والخدمات:** تُسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.

**4-2 تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي:** والتي تهدف إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مُرونة في التصنيع لدى المؤسسات.

**5-2 تغيير المهام والوظائف:** حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.

**6.2- الثقافة المؤسسية:** وتُعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.<sup>1</sup>

**7-2 الهيكل التنظيمي:** يُمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويُعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عُرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> عفاف بن ساحة، مرجع سابق، ص: 6\_7.

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

تختلف مجالات وأنواع التغيير في المؤسسة تبعاً للدوافع والضغوط البيئية، قد يكون التغيير في المؤسسة جزئي أو شامل، وفي المقابل قد يكون ناجحاً أو فاشلاً لوجود من يقاومه ويرفضه في أغلب الحالات، وحتى يحقق التغيير أهدافه المنشودة بنجاح، كان من الضروري إدارته وفقاً لأساليب وأشكال ومراحل معينة، وهذا ما سيتم دراسته من خلال المباحث التالية:

**المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي؛**

**المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي؛**

**المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير التنظيمي.**

**المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي**

#### 1. تعريف إدارة التغيير التنظيمي

يختلف الباحثون في إيجاد تعريف محدد لإدارة التغيير التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول عملية التغيير التنظيمي، حيث تعد من أهم المفاهيم الأساسية في الإدارة، وفيما يلي عرض لعدد منها:

يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: "مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمُنشأة".<sup>1</sup> فهو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>2</sup> من خلال إدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل".<sup>3</sup> ويحدث ذلك من خلال العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها حيث أن الهدف من إدارة التغيير في المنظمات هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية".<sup>4</sup> ويتطلب إدخال إدارة التغيير في عمل المؤسسة الكثير من التغيير في عادات

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ب ط، 2012، ص: 17.

<sup>2</sup> عفاف بن ساحة، مرجع سابق، ص: 3.

<sup>3</sup> النجبة الاستشارية الإدارية، إدارة التغيير مفاهيم وأساسيات، تشرين الثاني 2005، ص: 9.

<sup>4</sup> نرم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005، ص: 21.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

وسلوكيات العمل، حيث أنه تكون مهمة إعلام الأشخاص حول كيفية تنفيذ إجراءات جديدة وكيفية العمل أمر حتمي".<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن إدارة التغيير تُعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير وال المدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال والذي يُعتبر ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمنظمة.

### 2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- تتميز إدارة التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط:<sup>2</sup>
- ✓ الاستهداف: فالتغيير حركة تفاعل ذكية لا عشوائية أو ارتجالية بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومات مُوافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
  - ✓ الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها، مواردها وظروفها التي تمر بها.
  - ✓ التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير أو بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
  - ✓ الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها كما تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
  - ✓ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية، الأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
  - ✓ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

<sup>1</sup> Germaindecelles, la gestion du changement, en affaires dans la nouvelle économie , webTech publication , p 9

<sup>2</sup> ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سابق، ص: 41

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- ✓ الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، وليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تحقيقها لعائد يفوق هذه الخسائر.<sup>1</sup>
- ✓ الإبداع: إن خاصية الإبداع مُرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.
- ✓ امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها، ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث، وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل أنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.<sup>2</sup>

### 3. أهداف إدارة التغيير :

- إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج ما يلي:
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
  - ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة لها.
  - ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
  - ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
  - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
  - ✓ تمكين المدربين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
  - ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . بلحسين لندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص: 54.

<sup>2</sup> . جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2014، ص: 47.

<sup>3</sup> . سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 23\_24.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- ✓ تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مُهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.<sup>1</sup>

### 4. أهمية إدارة التغيير التنظيمي

أصبح التغيير وإدارته من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها لضمان أداء ناجح وفعال، لذا فمن المجدي استيعاب مزاياها وآثارها الإيجابية، والتي منها:<sup>2</sup>

- ✓ تحسين مستوى الأداء، وتحسين التعاون، وتشجيع روح الفريق.
- ✓ تحسين نوعية حياة العمل، وتعظيم التحفيز، وزيادة الانتاجية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية، وتقليل معدلات الغياب عن العمل.
- ✓ إزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والتطوير، الارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي :

أ \_ عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب \_ عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج \_ التغيير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، ومتطورة لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة تولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير .

- ✓ تقليل الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

- ✓ إن إدارة التغيير تعتبر النواة والحلقة المفقودة لمعرفة مجالات القوى وتأكيدها، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>2</sup> .زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد 3، ص: 80\_81.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي

إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الالتزام بمضمونها والتقييد بتوجهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير، ومن بين هذه المبادئ:<sup>1</sup>

- ✓ ترتبط فاعلية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في العملية.
  - ✓ إذا كان تأييد الإدارة العليا أمر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير فإن ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير.
  - ✓ يجب الأخذ بعين الاعتبار، عند البدء في عملية التغيير، كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
  - ✓ أن يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام والذي يتكون من البيئة، الثقافة، السلوكيات... الخ.
  - ✓ تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل أو إذا اقتضى الأمر الاستعانة بالخبرة الأجنبية.
  - ✓ ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم اجراء التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعا ما.
  - ✓ يزيد قبول الموظفين للتغيير إذا أتيحت لهم فرصة مناقشته وفهمه من خلال عملية الاتصال.
- فهذه تعتبر أهم المبادئ والأسس التي تحكم إدارة التغيير التنظيمي، وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية إنما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين تعود لهم سلطة تكييفها مع الموقف وطبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به.

### المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

تعمل إدارة التغيير دائما على تقديم أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية، وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:<sup>2</sup>

#### 1. الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تقوت على نفسها

<sup>1</sup> . سوفي نبيل، مرجع سابق، ص: 46.

<sup>2</sup> . المرجع نفسه، ص 45.

فرصة الاستفادة من مزايا التغيير هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تُؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه، وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تُعتبر نفسها في وضعية مريحة ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.

### 2. الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه. ان نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالباً ما تهز توازنها وتطلب مديراً إدارياً يختلف عن المدخل التقليدي المألوف، بحث يكون قادراً على استخدام النظام والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تُساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سوفي نبيل، مرجع سابق، ص:35.

### المبحث الثالث: إدارة التغيير: المداخل والاستراتيجيات والأشكال

تهدف المؤسسة من خلال عملية إدارة التغيير إلى خلق التوازن بين مكوناتها والتغييرات المفروضة ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام استراتيجيات وأساليب معينة مع مراعاة خطوات عملية التغيير مع توفير متطلباتها، وكذلك باستخدام المداخل المناسبة للتغيير التي توافق نوع التغيير وأهدافه، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب التالية:

#### المطلب الأول: مداخل إدارة التغيير ؛

#### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير ؛

#### المطلب الثالث: أشكال ومراحل إدارة التغيير التنظيمي.

#### المطلب الأول: مداخل إدارة التغيير

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً حول إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئة تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة لإحداث التغيير التنظيمي كحتمية أمام المؤسسات لتضمن بقائها وبالتالي سنتعرض في هذا المطلب إلى أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لإحداث التغيير، باعتبارها من أهم التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة.

### 1. إعادة الهندسة

انتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة بصورة سريعة ومذهلة في قطاع الأعمال الاقتصادية، وهناك من يطلق عليه اسم (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة.

#### 1.1 تعريف إعادة الهندسة

يُعرف ايرايكج إعادة الهندسة بأنها: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".<sup>1</sup>

كما تُعرف أيضاً بأنها: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة. ... الخ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة جبالي، تسمية الأداء الوظيفي الإداري، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ص: 90.

<sup>2</sup> رابوة حسن، مدخل استراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 17.

### 2.1. خصائص إعادة الهندسة:

- تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
  - ✓ استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.
  - ✓ يقوم الموظفون باتخاذ القرارات، حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة.
  - ✓ يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.

### 3.1. تأثير إعادة الهندسة على المنظمة

بما أن إعادة الهندسة هي عملية هدم لما هو كائن وإعادة البناء وفقاً لأسس تنظيمية هدفها أن تأخذ المنظمة دورها الطبيعي في سوق الأعمال فإن ملامح هذه المنظمة لا بد وأن تتغير ويمكن أن يكون الشكل الجديد للمنظمة يتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمُختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق لتقديم الأعمال وتوفير الجهود والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال عن طريق تحول هذه الوحدات التنظيمية إلى فرق للعمليات.
- ✓ تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات والمسؤولية تكون مُشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي هذا يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.
- ✓ العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وإعادة الهندسة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال الترسخ في أذهان العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس للرؤساء كما هو الحال في المفهوم التقليدي حيث أنه في إعادة الهندسة يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمات ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

### 4.1. أسباب القيام بإعادة الهندسة

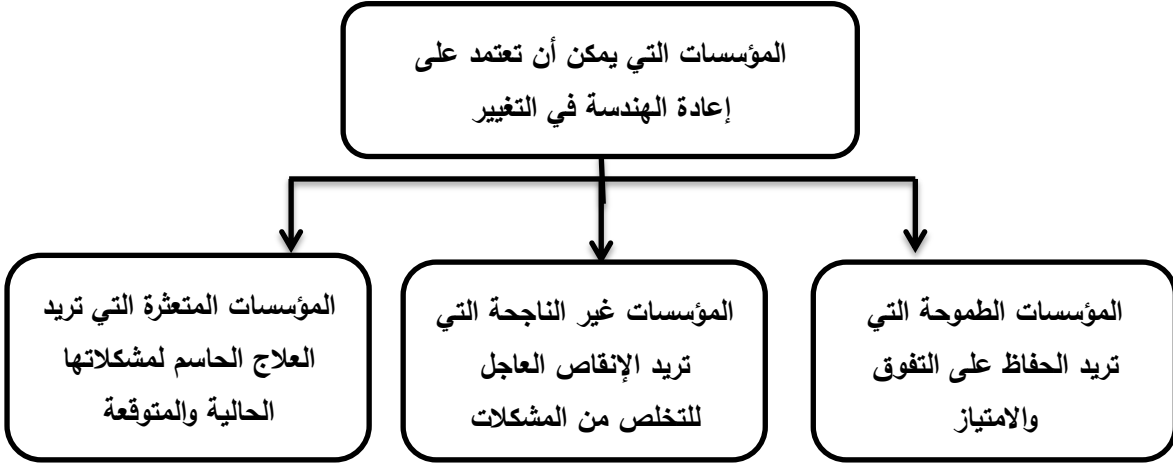
<sup>1</sup> .راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 360.

<sup>2</sup> . محمد السعيد، الهندسة -هندسة العمليات الإدارية، دار خاد الحارم للنشر والتوزيع، ص: 128.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية، وقبل التطرق إلى هذه الأسباب يجدر بنا الإشارة إلى أنه يمكن لاستراتيجية إعادة الهندسة في التغيير أن تنتج ثلاث مجموعات أساسية من المؤسسات كما نلاحظ ذلك في الشكل التالي:

**الشكل رقم (02):** المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير



المصدر: قاسمي كمال، المنطلقات والأسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقلة 09.08 مارس 2005.

من الشكل أعلاه يتضح أن كل المؤسسات يمكنها تبني إعادة الهندسة إلا أنها قد تختلف في الخلفية التي قامت على أساسها بانتهاجها ومن هذا المنطلق يمكن التطرق إلى الأسباب الداخلية والخارجية للاعتماد على إعادة الهندسة في التغيير.

### ✓ الأسباب الداخلية:

إن أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل.<sup>1</sup>

### ✓ الأسباب الخارجية:

إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من

<sup>1</sup>. عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18، 19 ماي 2011، ص: 07.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

الاستثمار في ثروة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة بسيطة، بدلاً من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلاً من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الظروف الحالية.<sup>1</sup>

### 2. إدارة الجودة الشاملة

تسعى العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي سعياً منها للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

#### 1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هيكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.<sup>3</sup>

#### 2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أهم المبادئ الرئيسية في مجال الجودة الشاملة والتي قدمها ديمينج:<sup>4</sup>

- ✓ رعاية العمل الجماعي وإزالة العوائق التي تفرق بين الإدارات، تجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.
- ✓ اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطياد الأخطاء، ولكن تخلص من الأخطاء كلياً.
- ✓ ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة.
- ✓ زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.
- ✓ يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان استمراريتها في المدى الطويل.

<sup>1</sup> عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، مرجع سابق، ص: 7.

<sup>2</sup> محمد الصادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 17.

<sup>3</sup> بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص: 25.

<sup>4</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 21.

### 3.2 أهداف تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة

- تُعد الجودة الشاملة منهج حديث لنقل المنظمة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير أكثر مرونة وملائمة مع متطلبات العصر، وتهدف المنظمات الحكومية من خلال تبني هذا المنهج إلى:<sup>1</sup>
- ✓ تقليص شكاوى المواطنين، من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، بما يتوافق مع تطلعاتهم واحتياجاتهم.
  - ✓ تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كل ما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وانخفاض مستوى الجودة.
  - ✓ زيادة ولاء الموظفين وكسب سمعة طيبة لدى الجمهور الخارجي، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الموظفين زبوناً يجب تلبية حاجاته والعناية به.
  - ✓ تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان مشاركة الموارد البشرية بتحريك مواهبهم وقدراتهم ودفعهم إلى المساهمة الفعلية في تحسين وتطوير المنظمة.
  - ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري بالمنظمات الحكومية من خلال إعادة توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل موظف لما يتلاءم مع قدراته.

### 4.2 مراحل عملية التغيير في إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>

- ✓ تحديد المشاكل الحقيقية.
- ✓ تشخيص الوضع الحالي.
- ✓ تخطيط برامج التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات السابقة، والمتأثرين بالتغيير، والمقاومة المتوقعة، تأييد الإدارة العليا للتغيير.
- ✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة، استراتيجية القوة مكافئة وعقاب، استراتيجية الإقناع المنطقي المناقشة الاستراتيجية المشاركة بوضع الأهداف مع المتأثرين من التغيير، وهذه الاستراتيجية أكثر استراتيجية فعالية
- ✓ تنفيذ التغيير.
- ✓ المتابعة والتقييم: إجراء متابعة مرحلية.
- ✓ التعامل مع مقاومة التغيير، وأشكالها.
- ✓ المعارضة الكلامية والتباطؤ في العمل.

<sup>1</sup> .سوفي نبيل، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>2</sup> .سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 197.



### 3. التمكين

لقي مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصبُّ مجملها في معنى شامل.

#### 1.3. تعريف التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم.<sup>1</sup>

#### 2.3. خصائص التمكين

للمتمكين عدّة خصائص تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- ✓ التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد وظروفهم وخياراتهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- ✓ يتضمن التمكين معنى التشاركية: بأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر من مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أو جماعات أو مجتمعات محلية.

#### 3.3 خطوات تنفيذ التمكين

تتجلى خطوات التمكين فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين.

<sup>1</sup> حسن عبد السلام على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، جامعة سنها ليبيا، ديسمبر 2017، ص: 4.

<sup>2</sup> عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج وتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2016، ص: 92.

<sup>3</sup> باحدي قدور وبديدة محمد، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التنقيب، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص ص: 10\_09.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- ✓ **التغيير في سلوك العاملين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم للمديرين.
- ✓ **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على مُتطلبات التغيير في سلوكهم فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يُفضل أن تحدد الإدارة العليا طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- ✓ **تكوين فريق العمل:** بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.
- ✓ **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين المُمكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تُقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
- ✓ **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يُفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- ✓ **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.<sup>1</sup>
- ✓ **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومُتطلبات وظائفهم، ويُمكن أن تستخدم خطة عمل

<sup>1</sup> . ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016، ص ص: 5352.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

✓ **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

✓ **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

يجب على إدارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار أفضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة وتتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. استراتيجية القوة القسرية:

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

#### 2. استراتيجية العقلانية الميدانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

#### 3. استراتيجية التثقيف والتوعية:

تفرض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ولا

<sup>1</sup>. باحدي قدور وبديدة محمد، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>2</sup>. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، زوري للنشر والتوزيع، د ط، ص: 9.

يتقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق (التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.<sup>1</sup>

#### 4. استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

يرى معظم الباحثين أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وعليه فإن ربط المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداث التغيير وتبنيه.

#### 5. استراتيجية المشاركة:

ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب إشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصاً عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهتمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة. مثل مشاركة القادة غير الرسميين أو الممثلين النقابيين، الذيم لهم اتصال مباشر مع ممثليهم وآرائهم.<sup>2</sup>

#### 6. استراتيجية التفويض:

إذ يتم إعطاء الأفراد مسئولية اتخاذ القرار، وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل. ويكون الأفراد هنا أكثر ارتباطاً بالتغيير كونهم هم من اقترحوه.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أشكال ومراحل إدارة التغيير التنظيمي

#### 1. أشكال إدارة التغيير التنظيمي

يمكن لإدارة التغيير أن تتبع أحد المداخل الآتية:

##### 1.1. التغيير من القمة إلى القاعدة:

والمعبر عنه بالشكل رقم (03)، والذي يبين أن التغيير يحدث في ظل هذا المدخل وفقاً لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادته وتوجيهه دون تدخل الإدارات الأقل في المؤسسة ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ص: 9.

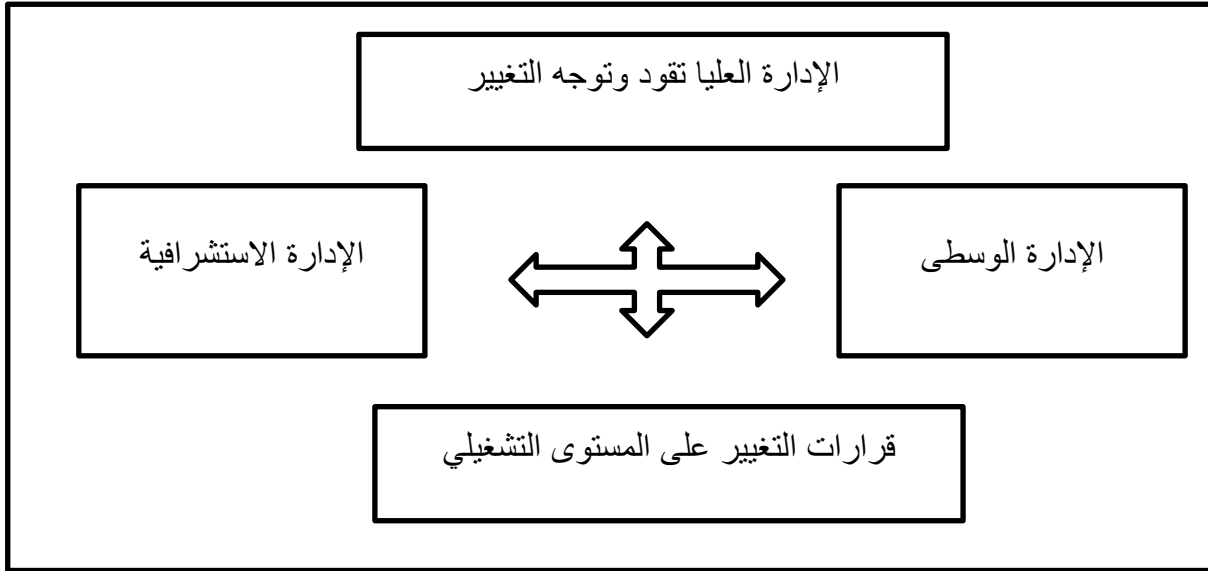
<sup>2</sup> بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترحت تنفيذ الإصلاحات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د. في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص: 50.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 51.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقرارته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المؤسسة ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت غير جاهزة لتفعيل التغيير ورافضة لقيادتها حين تظهر البرامج التي تكون إدارة عملية التغيير فيها من رأس الهرم التنظيمي إلى أسفله في شكل إعادة الهيكلة أو الهندسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): التغيير من القمة إلى القاعدة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال نظرية ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 404.

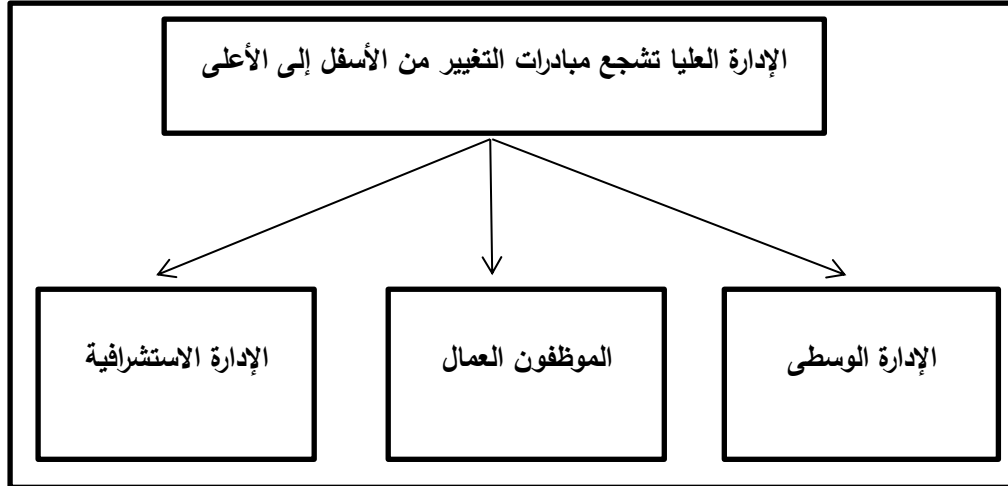
### 2.1. التغيير من القاعدة إلى القمة:

والمُعبر عليه بالشكل رقم (04)، حيث يفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة على التغيير مما يكفل تشجيع العاملين لأخذ المبادرة واقتراح أهداف التغييرات المناسبة على مستويات التشغيل والتكتيكية مع ترك مسؤولية التغيير الاستراتيجي للإدارة العليا، أما عند غياب المناخ المُشجع على الإبداع والمبادرة في مستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع وتأييد التغيير ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية الأعلى فإن مصيرها هو الفشل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال نظرية ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 404.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص: 405.

الشكل رقم (04): التغيير من القاعدة إلى القمة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال نظرية ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2005، ص 405.

### 2. مراحل إدارة التغيير التنظيمي

تتمثل خطوات ومراحل إدارة التغيير فيما يلي:<sup>1</sup>

2-1- معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي أو الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2-2- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.

2-3- تشخيص مشكلات المنظمة: والمشكلات هنا قد تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة أو نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشكلات.

2-4- التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية وسوء فهم آثار التغيير ومُتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة وإحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

2-5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

<sup>1</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص: 55.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

2-6- وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات وتغيير البناء التنظيمي وكذلك التكنولوجيات من خلال تعديل أساليب الإنتاج وتغيير الآليات والأجهزة وإدخال القوى البشرية للمنظمة عن طريق التدريب أثناء العمل وندوات تدريبية للقادة الإداريين، وتنمية فرق العمل، وتوظيف جديد.

2-7- تنفيذ الخطة خلال فترة معينة: من خلال وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.

2-8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: ويتم ذلك من خلال تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الأفراد المسؤولين في عملية التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> .أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007، ص: 5.

### خلاصة الفصل الأول:

تفرض البيئة الحالية المتغيرة باستمرار على المؤسسة حتمية التغيير حتى تحافظ على استمراريتها وبقائها، وحتى تكون الاستجابة سليمة كان من الضروري إدارة التغيير بالمؤسسة، هذه العملية تُعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير والمدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال، وللوصول إلى هذه الأهداف كان لا بد على المؤسسة اختيار نوع التغيير المناسب، والأساليب والاستراتيجية المناسبة مع مراعاة التدرج في التغيير، واختيار المدخل الملائم لعملية التغيير، وأهم شيء يجب مراعاته في إدارة التغيير العنصر البشري الذي به يتوقف نجاح أو فشل عملية التغيير نظراً لظهور السلوكيات المقاومة للعملية التغيير، وعليه فإن عملية إدارة التغيير بصفة عامة تعمل على خلق التوازن بين قوى التغيير المعاكسة التي ترتبط بالعنصر البشري، أي أن إدارة التغيير تعمل على توفير إدارة موارد بشرية مناسبة للمورد البشري في ظل ما يحدثه التغيير من آثارا عليه، وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الثاني.



الفصل الثاني: تفعيل  
إدارة الموارد البشرية  
من خلال إدارة التغيير



### تمهيد

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة حيث تُساهم في وضع وتطوير استراتيجيات تتوافق مع الفرص البيئية كما تعمل على مواكبة التطور السريع الذي تشهده الحياة المعاصرة إلا أن فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مرتبطة بفاعلية المورد البشري، وهذا الأخير يتأثر بالتغيرات العديدة في المؤسسة وعناصرها التي تحدث بسبب الضغوط البيئية، حيث يظهر بسبب ذلك العديد من المشاكل التي إذا لم يتم التحكم فيها والتقليل منها يؤدي ذلك إلى ضعف إدارة الموارد البشرية وسبيل ذلك هو توفير متطلبات المتمثلة في (التحفيز، الثقافة، التكنولوجيا) التي تضمن إدارة تغيير فعالة؛

وهذا ما سيتم التعرض له من خلال المباحث التالية:

**المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية؛**

**المطلب الثاني: مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية؛**

**المطلب الثالث: مقومات إدارة التغيير الفعالة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية.**

### المبحث الأول: مدخل إدارة الموارد البشرية

يُعتبر العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، فهو بهذا المفهوم يمثل استثماراً وحتى تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار ضمن التغيرات الحاصلة في بيئتها عليها إدارته من خلال الحصول عليه وإعداده، تنشيطه، والمحافظة عليه، وتطويره، ويتم ذلك من خلال إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية؛

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية والمصاعب التي تواجهها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إنّ الإدارة هي عملية تحقيق التنظيم عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية.

### 1 . تعريف إدارة الموارد البشرية

تُعرّف على أنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع وتتمثل في وضع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتقييم أداء العاملين، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين. كذلك تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا ملائم لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة.<sup>1</sup>

كما تُعرّف على أنها وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت بين الأفراد ووظائفهم كما أن هدفها هو التحقيق الأمثل للمهارات بصفة متواصلة في خدمة استراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup> بعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها:

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتال، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، الطبعة الاولى، 2011، ص: 48.

<sup>2</sup> جان . مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، 2008 ، ص ص: 09\_10.

ومصلحتهم، وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية وكذلك هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

### 2. خصائص إدارة الموارد البشرية

تمتاز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء:** والسمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها موجهة بالأداء حيث أنها تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف المرتبات، وبصفة عامة فإن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين.

✓ **إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري:** تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماماً خاصاً بالأفراد، وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتماماً شخصياً لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين، إن مثل هذا التوجه يساعد على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

✓ **إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي:** إن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي، فالبشر جميعاً لهم نفس الآمال والطموحات ولو اختلفت مواقعهم على سطح الكرة الأرضية ولذلك فإن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية وتزداد أهمية هذا الافتراض في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

✓ **إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي:** إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة.

### 3 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها ومكانتها وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 46.

<sup>2</sup> حديجة براكي، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2017، ص: 10.

- ✓ تنمية العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة.
- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- ✓ العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة إنتاجية.
- ✓ تحتل إدارة الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها.
- ✓ تتبع أهمية المورد البشري من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها.
- ✓ الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية، ويضعون الاستراتيجية الشاملة للمنظمات.
- ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى إذ أن الموارد البشرية تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف لذلك فإنه بدون توافر الأفراد الأكفاء يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف إدارة الموارد البشرية :

- تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة إذ يرى معظم الباحثين على أن إهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، كما أنها تسعى إلى المساهمة في تحقيق التنافسية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة والبعض الآخر يرتبط بالعاملين ويتم تحديدها فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ **الاهداف على مستوى المجتمع:** المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرصة، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لها بالشكل الذي

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 16.15.

<sup>2</sup> سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة

الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، الرياض، 2007، ص: 24.

يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

✓ **الأهداف على مستوى المنظمة:** يرى أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب إن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم في العمل فيها.

✓ **الأهداف على مستوى العاملين:** كما يوجد أهداف للمجتمع والمنظمة، فإن هناك أيضا أهداف للعاملين، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة على العنصر البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخلها وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

كما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق المنظمة لأهدافها، ومنه يتم توضيح الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

✓ **أهداف اجتماعية:** يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

✓ **أهداف تنظيمية:** ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

✓ **أهداف وظيفية:** أن تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية، وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائما بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.

✓ **أهداف شخصية:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في التنظيم، حيث أن عدم التجاوب في تحقيق أهدافهم يجعل معظمهم يتركون العمل مما يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص: 25.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتنوعة خاصة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة، فقد نجد أنشطة الاستقطاب وجذب الكفاءات الملائمة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى متابعة الأعمال وتقييمها ومراقبتها كما تقوم بتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، ويتجلى ذلك في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

#### 1. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فتنقسم الإدارية منها إلى أربعة وظائف والتمثلة في:<sup>1</sup>

**1.1. التخطيط:** هو إعداد الخطة لنشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف. ورغم من كون الموارد البشرية عنصراً أساساً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

**2-1- التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل ذلك كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجيع التعاون ما بين الأفراد يمكن من تحقيق الرضا كما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

**3.1 الرقابة:** تقوم إدارة الموارد البشرية برقابة الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال: عندما ينص النظام على وجوب تقويم أداء الموظفين سنوياً، ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة المديرين الذين لم يقدموا تقارير الأداء. كما تقوم أيضاً بالتيقن من أن تنفيذ الأعمال يتم وفقاً للإجراءات النظامية. فعلى سبيل المثال: لكف يد موظف عن العمل،

<sup>1</sup> بلغيث نسيمه وشاوش صبيحة، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة العربي التبيسي تبسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبيسي تبسة، 2018، ص: 23.

<sup>2</sup> سلمى دلول، عبد الحميد رميكي، اشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز تبسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبيسي تبسة، 2018، ص: ص:

ينبغي على المديرين إتباع إجراءات واضحة ومحددة، وهذا يتطلب أن يصدر القرار من الوزير المختص، وأن يمنح الفرد الفرصة لسماع أقواله.<sup>1</sup>

**4-1 التوجيه:** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تندرج هذه الوظيفة

تحت عدة مسميات مثل **Command , Motivation** وتحت اي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.

تُعتبر الوظائف الإدارية من النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تُعتبر القاعدة الأساس لبناء الوظائف الفنية (التخصصية).

### 2. الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف، وذلك راجع إلى اختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، لذلك تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الفنية ويمكن تمثيلها فيما يلي:

**1.2 تخطيط الموارد البشرية:** وترتبط هذه الوظيفة عادة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من

خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العُملة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.<sup>3</sup>

**2.2 تحليل وتصميم الاعمال:** العمل يشتمل على مجموعة واجبات ومسؤوليات مترابطة، ويمكن أن يتم

تجميع الواجبات والمسؤوليات لتكوين الأعمال بصُور وأشكال عديدة، حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، وإيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمون لشغلها، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم إنجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة الروتينية إلى مجموعة واجبات واسعة معقدة تحتاج إلى مهارات عديدة.

<sup>1</sup>. مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص: 44.

<sup>2</sup>. بلغيث نسيمة وشاوش صبيحة، مرجع سابق، ص: 2524.

<sup>3</sup>. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 155.



**3-2 التوظيف:** ويُركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة للاختبارات وتعيينهم في الأماكن المناسبة لقدراتهم.<sup>1</sup>

**4.2التكوين:** وهو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملية وتنمية اتجاهاته في العمل كما أنها تستهدف إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوكيات الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملية فهم مبادئ التعليم لكي يُطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.

**5-2 الاجور:** يتمثل الأجر في ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يُمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، فهو أداة الربط بين العنصر البشري والمؤسسة في عملية بيع وشراء العمل فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضاً.<sup>2</sup>

**6.2 التحفيز:** تُعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، غير أنها قد تكون أقلها فهماً وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيزه على النحو الذي تريده المنظمة فالتحفيز يعني إجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة أعلى داخل التنظيم، ويجب عند تحفيز العامل التفرقة بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى، حيث أن حاجات المستوى الأدنى هي التي يشعر بها العاملون مثل الطعام والملبس والسكن والأمن أما حاجات المستوى الأعلى فهي مثل الحاجة إلى إنجاز وتحقيق الذات، وعند التحفيز يجب التأكد من أن حاجات المستوى الأدنى قد أُشبعَت قبل إثارة حاجات المستوى الأعلى عند العامل.<sup>3</sup>

**7-2 تقييم الاداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المُنجَز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

**8-2وضع نظام الترقيات والنقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في

المنظمة

<sup>1</sup> بلغيث نسيمة وشاوش صبيحة، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>2</sup> خديجة براكني وفضومة عبان، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>3</sup> إدارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، طبعة 1429، ص ص: 12.11.

9-2 أمن وسلامة العاملين: وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصحية والاجتماعية للعاملين في

المنظمة.

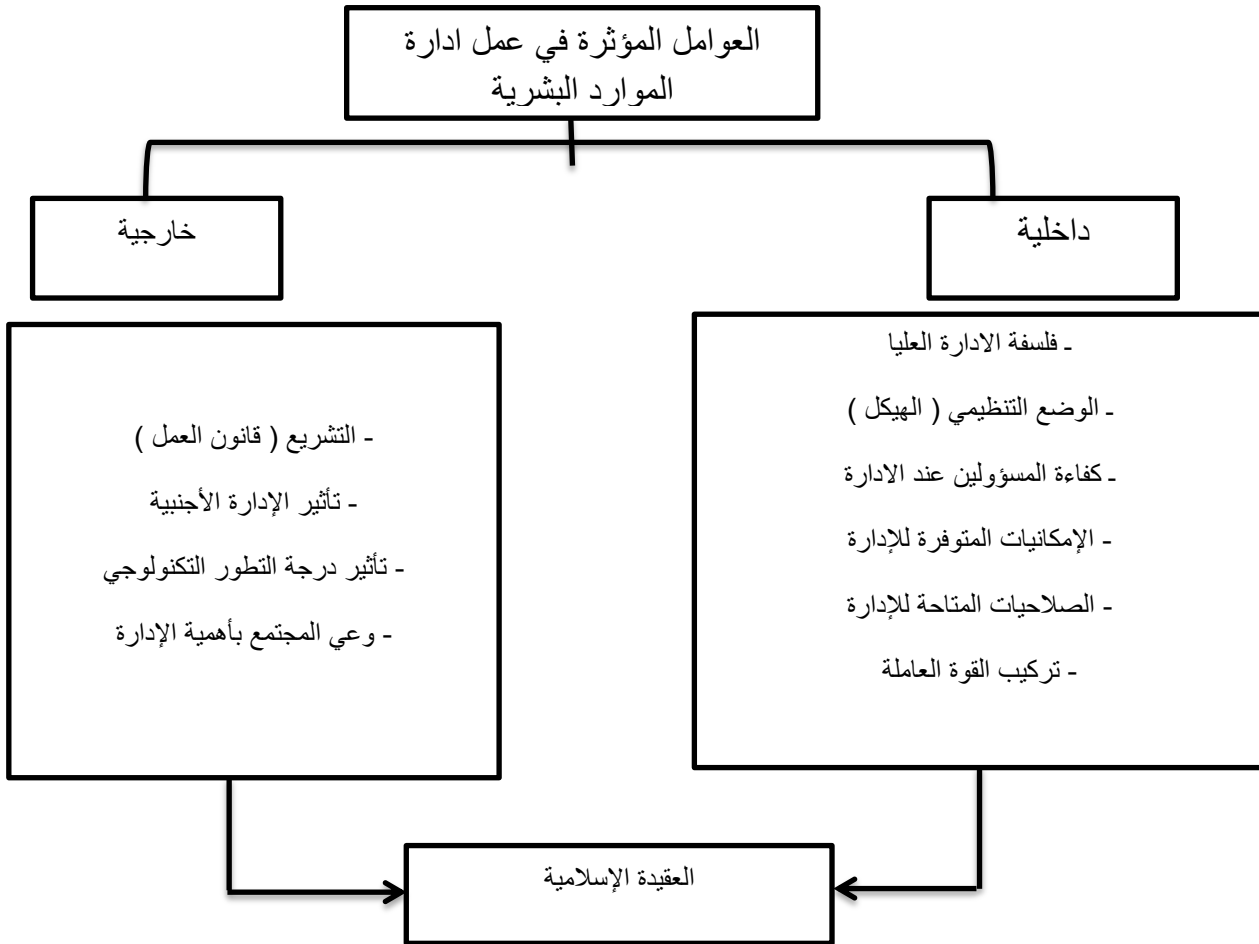
10.2 تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية

والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية والمصاعب التي تواجهها

1. العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص:86.

<sup>1</sup> طارق عبد النبي عوض سلامة، ورقة بعنوان: مقدمة عن الموارد البشرية، 2012، <http://kenanaonline.com> تاريخ الاطلاع 2019/03/12 على الساعة 22:00.

<sup>2</sup> علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 86

### 2. المصاعب التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من المصاعب نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ مشاكل تدهور الإنتاجية؛
- ✓ تسرب العمالة الكفوة خارج المنظمة؛
- ✓ صعوبات في تصميم نظم الأجور والجوائز؛
- ✓ مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم؛
- ✓ مصاعب في الملائمة بين متطلبات استراتيجية الموارد البشرية ونزاعات الأفراد العاملين في المنظمة
- ✓ مشاكل في تقييم العاملين بعدالة ومحفة
- ✓ صعوبات في الوضع تقييم فاعل للوظائف
- ✓ مشاكل العمل والتأمينات والأمن الصناعي
- ✓ مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.

<sup>1</sup>. العلواني صليحة، كباي تاسعديت، معوقات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد اولحاج، البويرة، 2015، ص: 52.

المبحث الثاني: مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

غالباً ما يؤدي التغيير الجذري الشامل داخل المنظمة إلى ظهور مشاعر الحيرة والخوف من المجهول أو المستقبل أكثر من غيره، حيث يجمع معظم الباحثين على أن العملية والمراحل التي تمرُّ بها المنظمات خلال عملية التغيير عند انتقالها من حالة إلى أخرى قد تعترضها مقاومة من قبل العاملين كما قد تؤدي إلى نشوب صراعات وضغوط داخل المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث. من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: مقاومة التغيير؛**

**المطلب الثاني: ضغوط العمل؛**

**المطلب الثالث: الصراع.**

**المطلب الأول: مقاومة التغيير**

تُعدُّ مقاومة التغيير من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال إدارة التغيير إذ أن الاتفاق السائد بأن أي مبادرة تغيير ستواجه بالضرورة مقاومة، فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير. لذا يجب توخي الحذر في التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لتخطيها وإنجاح مبادرة التغيير

### **1. مفهوم مقاومة التغيير والاساليب الشائعة لها**

#### **1.1. مفهوم مقاومة التغيير**

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. حيث أن مقاومة التغيير قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.<sup>1</sup>

وهي عبارة عن أي شيء يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به كمحاولة لتجنب عملية التغيير فقد تظهر على المستوى الفردي أو أحد المجموعات أو على مستوى المنشأة ككل، لكن المقاومة الجماعية تكون عادة أكثر خطورة على تنفيذ مشروع التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص: 34\_44.

<sup>2</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 32.

### 2.1. الأساليب الشائعة لمقاومة التغيير

- ✓ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوقة.
- ✓ سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.<sup>1</sup>
- ✓ العادات: تكون عاداته الفرد وأنماط سلوكه تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية.
- ✓ المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يُقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.<sup>2</sup>

### 2. مستويات ومراحل مقاومة التغيير

#### 1.2. مستويات مقاومة التغيير

وتأتي مقاومة التغيير داخل المؤسسات على ثلاثة مستويات وهي:<sup>3</sup>

- ✓ **المستوى الأول:** تأتي المقاومة هنا من أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم دائماً يتساءلون حول ما يجري ويكونوا في حالة دائمة من الحيرة والارتباك.
- ✓ **المستوى الثاني:** وهو أعمق من المستوى الأول، وتظهر المقاومة لدى الأفراد الذين لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.
- ✓ **المستوى الثالث:** طرق المقاومة هنا أشد عمقاً، وتكون مُنتشرة لدى عدد كبير من العاملين، ولها طابع مُميز.

#### 2.2. مراحل مقاومة التغيير

إن معالجة المقاومة الموجودة تجاه التغيير المُحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت إليها من بين المراحل التالية:<sup>4</sup>

- ✓ **مرحلة عدم الحراك:** وهي أولى مراحل المقاومة إذ "يبدأ الأفراد بتكوين تصور للتغيير المحتمل، وتكون ردود أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق، لذلك فإنهم لا يفعلون شيئاً".

<sup>1</sup>. سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 94.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص: 94.

<sup>3</sup>. فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 65.

<sup>4</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 40\_41.

- ✓ **مرحلة انكار الذات:** ويلاحظ في هذه المرحلة اتخاذ العديد من التصرفات كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التعبير، وهي محاولة للحماية من الوقوع في دائرة الارتباك.
  - ✓ **مرحلة المقاومة:** يُلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة، وقيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
  - ✓ **مرحلة الاكتئاب:** وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكآبة لهذا الواقع، فعندما يصبح التغيير حقيقة واقعة، ينتاب الأفراد شعور بعدم السعادة والارتباك، ويبدلون قسارى جهدهم لتكوين معنى التغيير.
  - ✓ **مرحلة الاستكشاف:** وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويُلاحظ في هذه المرحلة مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور الحماس للمرحلة القادمة.
  - ✓ **مرحلة القبول:** وهي بداية التكيف مع التغيير، إذ يشرع الأفراد في هذه المرحلة بفهم الطرق الجديدة، والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها. وبالتالي يتم فيها قبول التغيير.
  - ✓ **مرحلة الالتزام:** وهنا يتكيف الأفراد مع هذا التغيير، ويلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة وتبني المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير. وهي المرحلة التي يسعى للوصول إليها المسؤولون عن التغيير بأقل تكلفة وأقصر مدة.
- وتختلف مدة كل مرحلة من هذه المراحل بحسب نوع التغيير، وكذا أسباب مقاومة التغيير بحد ذاتها.

### 3. أبعاد وفوائد مقاومة التغيير

#### 1.3. أبعاد مقاومة التغيير

يحدد كل من ديقنز ونيوستروم (Davis & Newstrom) الأبعاد التالية لمقاومة التغيير<sup>1</sup>:

- ✓ **البُعد المنطقي:** والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب فيها.

<sup>1</sup>. فرحان حسن بريخ، مرجع سابق، ص: 65\_66.

✓ **البعد النفسي:** ويعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، ويقوم فيها العامل خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.

✓ **البعد الاجتماعي:** ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

### 2.3. فوائد مقاومة التغيير

ويرى البعض أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ولها إيجابية وفوائد منها:<sup>1</sup>

✓ إجبار القائد على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.

✓ تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية.

✓ إجبار القائد على مراجعة الخطط وتحليل النتائج.

✓ اكتساب بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.

✓ تعرف مدى أهمية إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.

✓ تُزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية ما كما توفر نسفاً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.

### المطلب الثاني: ضغوط العمل

تُعد الضغوط رد فعل على التغييرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي، ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق بهذا العصر بعصر الضغوط، فحظى هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظراً لتأثيراته التي يتركها على الفرد.

#### 1. ماهية ضغوط العمل

##### 1.1. مفهوم ضغوط العمل

يُعرف سمير عسكر ضغط العمل على أنه "مجموعة من التغييرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له"

كما يعرف أيضاً على أنه انعكاس مدى مقدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية، والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم اتزان مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية، وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه.<sup>2</sup>

##### 2.1. خصائص ضغوط العمل

<sup>1</sup>. سماتي حاتم، مرجع سابق، ص: 83.

<sup>2</sup>. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018، ص: 50.

- تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ إن ضغوط العمل منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
  - ✓ تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.
  - ✓ يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط وذلك ناتج عن ادراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات.

### 2. مراحل ضغوط العمل وأنواعه

#### 1.1. مراحل ضغوط العمل:<sup>2</sup>

- ✓ المرحلة الأولى (الإنذار أو التنبيه للخطر): يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.
- ✓ المرحلة الثانية (المقاومة): وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أذى ناتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.
- ✓ المرحلة الثالثة (الإنهاك): وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطيع الفرد التغلب على مسببات الضغط واصبح يعاني منها فترة طويلة، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية.

### 2.2. أنواع ضغوط العمل

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال وتتمثل أهم هذه الضغوط فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . زوزو مروى، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 27.

<sup>2</sup> . ابراهيمي عبد العالي عباس السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017، ص: 3.

<sup>3</sup> . زوزو مروى، مرجع سابق، ص: 13\_14.



1.2.2. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الأثر: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- ✓ الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمنظمة فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح. أما بالنسبة للمنظمة فإنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري.
- ✓ الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمنظمة حيث تسبب له انخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي. .. الخ.

2.2.2. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار القوة: تنقسم الضغوط من حيث درجة حدتها إلى ثلاثة

أنواع تتمثل فيما يلي:

- ✓ الضغوط البسيطة: وهي عادة تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.
- ✓ الضغوط المتوسطة: وتستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسؤول.
- ✓ الضغوط الشديدة: وهي تستمر أسابيع وشهوراً أو حتى سنوات، مثل: غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت، أما في العمل فهي مثل حالات التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

3.2.2. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار المصدر: هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظراً

لتعدد مصادر ضغوط العمل، وسنوردها فيما يلي:

- ✓ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل: ضعف الإضاءة، الضوضاء. .. الخ.
- ✓ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي ضغوط ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ.
- ✓ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل: الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة. .. الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. زوزو مروى، مرجع سابق، ص ص: 14\_15.

### 3.2 ضغوط العمل والتغيير

يتوجب إحداث التغيير في مواجهة الضغوط ذلك لأنه نتيجة علاقات العمل الكامنة أو المدركة تنتج خلافات محسوسة أو ظاهرة وبالتالي ضرورة إحداث التغيير كحل لتنشيط الأفراد وتخلصهم من الملل وأن الاعتراف بوجود هذه الخلافات يسمح بفتح قنوات اتصال جديدة وفعالة كما أنها تؤدي إلى إنعاش الطاقات ويُخلص النفس من المشاعر المكبوتة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: الصراع

الصراع هو تصادم أو عراك بين شخصين أو أكثر يقع عندما يرى الفرد احتمالات الحرمان أو التجريد الناتجة عن تدخل الآخرين، وقد يكون الصراع عنيفاً بين المؤسسة وبيئتها أو بين مجموعة من الأشخاص فإذا تم التعامل مع الصراع بطريقة بناءة فسوف يخدم في تحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح.

#### 1. مفهوم الصراع

جاء في معجم العلوم الاجتماعية: "الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الانسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات أخرى".<sup>2</sup>

#### 2. أسباب الصراع:<sup>3</sup>

- ✓ وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مُشتركة.
- ✓ اختلاف الإدراك واختلاف الأهداف والقيم.
- ✓ غُموض الأدوار، عدم تحديد السلطات بشكل دقيق.
- ✓ عدم الرضا عن العمل.
- ✓ طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزاعات العدوانية والغير العدوانية.

#### 3 مراحل الصراع

يرى بوندي أن الصراع يحدث من خلال مراحل خمسة جوهرية والمتمثلة في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة المدير المعاصر المهارات الادارية، الجزء السادس، دار النشر للجامعات، ص: 45.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، اليازوري للنشر والتوزيع، ص: 92.

<sup>3</sup> دكتور ليث عبدالله سليمان القهيوي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد الاول، الاردن، 2015، ص: 218.

<sup>4</sup> محي الدين العايش، ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لعاملين المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبة العلوم الاقتصادية تسيير

وعلوم تجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي \_تبسة\_،

2016، ص: 22\_23.

**1.3. مرحلة الصراع الخفي:** وفيها توجد البيئة التنظيمية المهيئة للصراع، حيث توجد أهداف وموارد

مشتركة بين العديد من الوحدات الإدارية مع وجود التباين بين الأفراد والمسؤولين والمعتقدات والاتجاهات.

**2-3. مرحلة الصراع الملحوظ:** وهنا تبدأ بعرض مظاهر الصراع ويبدأ أطراف الصراع في إدراكها

والتعرف على مدى تأثيرها على الأهداف والموارد.

**3.3. مرحلة الصراع المحسوس:** بعد مرحلة إدراك الصراع وملاحظته يشعر به أطراف الصراع كل في

مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد والرغبة لحل مشكلة الصراع.

**4.3. مرحلة الصراع الظاهر:** يترتب على الصراع في مراحله السابقة ردود فعل تتضح وتظهر جلياً في

هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية، الانسحاب أو الاستمرار في المحاولات أو البحث

عن الحلول البديلة، وفي معظم الأحوال يُؤثر ذلك على الانتاجية والعمل بشكل أو بآخر.

**5.3. مرحلة نتائج الصراع وما بعدها:** وتتمثل آثار هذه المرحلة في ما يتخذ من قرارات إدارة الصراع،

قد يتم التحرك باتخاذ قرارات بحل الصراع ومواجهته والبحث عن أسبابه وتحليلها لمنع حدوثها مستقبلاً، وقد

تستمر بعض لإثاره لتدور مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع.<sup>1</sup>

### 4.1. الصراع والتغيير التنظيمي

تؤدي بعض العوامل داخل المنظمة إلى عرقلة عملية التغيير وتزيد من صعوبة إدارتها وتنفيذها حيث

أن التغيير بالمنظمات بصفة عامة قد يزيد من منافع مجموعة عمل أو إدارة ويقلل من المنافع المكتسبة

بواسطة مجموعة أو إدارة أخرى مما يغير من ميزان القوة بالمنظمة وينمي الصراعات داخل هذه المنظمة مما

يجعلها تقاوم أو تعارض التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محي الدين العايش، مرجع سابق، ص: 22\_23.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جمهورية السودان،

2014، ص: 236.

### المبحث الثالث: مقومات إدارة التغيير الفعالة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية

إن التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يكون وراءه ظروف تقتضيه سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط وهذا التغيير لا بد أن يحدث من مداخل شتى وكل مدخل له مقتضيات وشروط لنجاحه ومن خلال معالجة متطلبات التغيير ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه وكل هذا لا بد أن يتم وفقاً لمراحل منهجية متسلسلة وعلى اختلاف الدراسات التي اهتمت بالبحث في نماذج التغيير التنظيمي فقد تم الاعتماد على نموذج كيرت في هذه الدراسة نظراً لكونه النموذج الذي يعمل على إبراز تفعيل المورد البشري داخل المنظمات.

**المطلب الأول: من خلال مداخل التغيير؛**

**المطلب الثاني: من خلال متطلبات التغيير؛**

**المطلب الثالث: من خلال مراحل التغيير.**

**المطلب الأول: من خلال مداخل التغيير**

سيتم عرض إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتمكين في هذا المطلب كأهم المداخل التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لإحداث التغيير واللذان يعتبران من أهم التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح وتفعيل العملية التغييرية بالمؤسسة.

#### 1. إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إجراء تغييرات كثيرة في المنظمة، والنمط القيادي والهيكل التنظيمي، وتصميم العمليات، وغيرها وعرف التغيير بأنه:<sup>1</sup>

- ✓ التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل.
- ✓ عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة وتتضمن الأخرى قوى معوقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة.
- ✓ تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- ✓ التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> . سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2007، ص: 157.

✓ عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا.

### 2.1. تأثير إدارة الجودة على إدارة التغيير التنظيمي

إدارة الجودة الشاملة هي انتقال نوعي من النموذج القديم البيروقراطي إلى نموذج جديد للجودة الكلية الفعالة وخصائصها الرئيسية هي:<sup>1</sup>

✓ مواصلة قيام إحصائية الموظف بالتحليل المستمر لعمليات العمل الإداري من خلال استعمال الأدوات الإحصائية لتحليل العمل.

✓ العمل مع العلماء من خلال تشجيع جمعيات لنفع العام.

✓ التعرف على الأسباب التي تقف خلف مواصلة التحسين.

✓ أهمية مشاركة الموظف في التحليل.

✓ على إدارة الجودة أن تصبح جزءا من عمل المنظمة.

✓ تحفيز التغيير التنظيمي.

✓ إن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييراً جذرياً ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برجها العالي وأن تتعلم العمل مع موظفيها أثناء أداء العمل. إن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تتطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل. ذلك أن جميع أعضاء المنظمة قد تم تدريبهم وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا عمليات العمل وأن يعملوا من أجل التحسين والتطوير.

✓ إن المنظمة التي تُدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية وأن تعكس في ثقافتها وجهة النظر بأن كل شيء يمكن تحسينه، وأن الهدف التنظيمي الرئيسي يجب أن يتمثل في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

✓ إن أفضل وسيلة لتحسين جودة الخدمات من قبل المنظمات هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقي وإعطاء العاملين الحرية في عمليات التحسينات التي يرونها مناسبة. إن الأداء الإداري من الممكن أن يتحسن إذا ما تمت زيادة قوة رأس المال البشري بطريقة أكثر فاعلية من خلال التطوير المستمر لعمليات التشغيل ومن خلال مجموعات العمل الفعالة.

✓ إن هناك أسبابا كثيرة تدعو إلى تبني إدارة الجودة الكلية في المنظمات، فهي مثلا تحفز الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم. وتعمل على التدريب المستمر والتعلم من الخبرة.

<sup>1</sup>. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2003، ص: 174.

### 2. إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي

لن تساعد إعادة الهندسة لكمال العملية التي بها أخطاء، ولكن عندما يتم إعادة هندسة المنظمة التي لديها اتجاه استراتيجي واضح مع تركيز على الكفاءات الجوهرية، تلك المنظمة تستطيع تحقيق بشكل أفضل أهدافها بواسطة تقوية ودمج فرص العملاء بإبداع.

مع ذلك نلاحظ أن أي تغييرات في العمليات سوف تقابل بمقاومة داخل المنظمة إلا إذا تم أخذ عوامل ثقافية مثل قبول العمال والرضا الوظيفي في الاعتبار كجزء من عملية التغيير. ويمكن أن تسبب المقاومة الداخلية أما داخليا عظيما ومن المحتمل أن ينتج عنها فشل جهود إعادة الهندسة، إذن يُشدد النموذج وبدرجة كبيرة على إعداد العاملين للتغيير.<sup>1</sup>

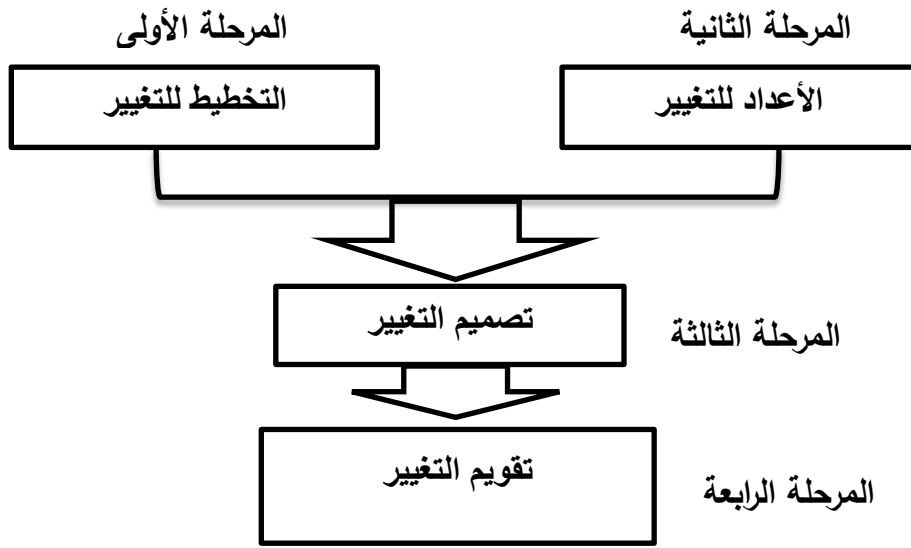
### 2.2. تأثير مراحل إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي

نموذجنا لإعادة الهندسة مقسم إلى أربعة مراحل حيث تتمثل الخطوة الأولى (الإعداد للتغيير) الأساس للأنشطة المستقبلية تليها المرحلة الثانية (التخطيط للتغيير) تعمل تحت الفرضية أن المنظمات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر بالسوق، ويقدم أيضا التخطيط للتغيير توجيهاً وأدلة للمرحلة التالية (تصميم التغيير) وتقدم هذه المرحلة أسلوباً لتحديد وتقويم، وتمثيل، وإعادة تصميم الأعمال، ثم المرحلة الأخيرة (تقويم التغيير) حيث تساعد هذه المرحلة في تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة. بخطوة لتحديد حيوية الشركة، دار المريح للنشر، ص: 39.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص: 41.

الشكل رقم (06): نظرة عامة على نموذج إعادة الهندسة



المصدر: جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة منهج خطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، ص 39.

### 3. التمكين والتغيير التنظيمي

إذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة فإنه يجب التفكير بعملية المشاركة والتمكين، باعتباره مدخل من المداخل الجذرية للتغيير والتطوير التنظيمي، ويكمن ذلك في تمكين العاملين في كل المستويات الإدارية من الاشتراك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم فرص وصلاحيات أوسع للتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي تواجههم خلال العملية التغييرية، والعمل على شحذ هممهم للمشاركة فيها.<sup>1</sup>

للإمام بأهمية التمكين في عملية إحداث التغيير فلا بد من الخوض في موضوعين أساسيين هما:

#### 1.3 مراحل تحقيق التمكين

تحتاج المنظمات التي تتبنى تطبيق وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين لديها، أن تتفهم بأن تحقيق ذلك ليس بالشيء السهل، وقد أوضح عدد من الباحثين أن عملية تمكين العاملين تتم على مراحل حددها **Bowen & Lawler** بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين، أما **Ford and Fottler** فقد أيدا ذلك إلا أنهما ذكرا بأن التمكين التدريجي للعاملين يجب أن يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك العاملين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم.

أما **Dimitriades** فقد بين أنه قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين يجب خلق بيئة مناسبة له، وحدد ثلاثة

شروط لا بد من توافرها قبل التطبيق وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 21.

<sup>2</sup> ناصر جرادات، احمد عريقات، احمد المعاني، مرجع سابق، ص: 257.

✓ يجب أن يدرك كل فرد في المنظمة الحاجة إلى التغيير، فمن المعروف أن الكثير من الأفراد يخافون من التغيير ويقاومونه، لذلك يجب على المنظمة من خلال اتصالاتها الفعالة مع الجميع إفهامهم بضرورة إجراء التغيير لتحقيق النجاح، وبأن العمل به لمصلحتهم أيضا وليس لمصلحة المنظمة فقط.

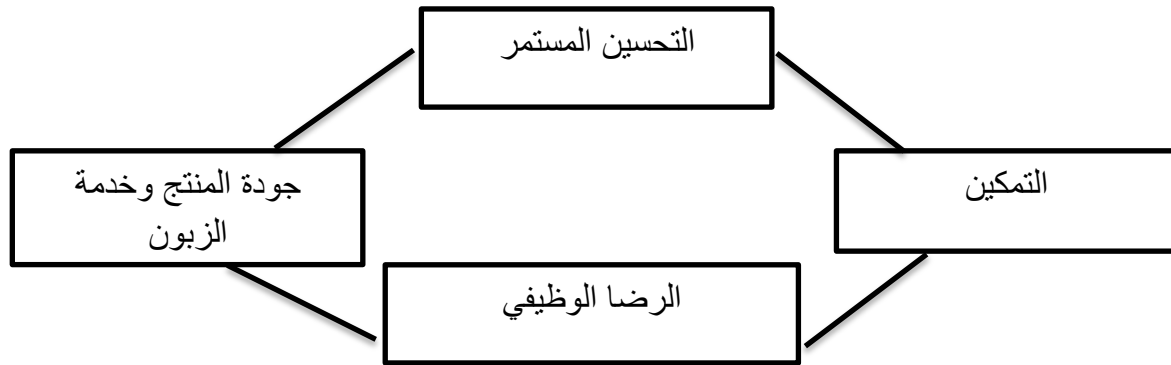
✓ اقتناع الجميع بحاجة النظام إلى نموذج جديد وذلك لتقوية وتحفيز الأفراد والجماعات على الإنجاز الأكبر، وكذلك يجب أن يفهموا أنه من الحكمة أن يعملوا لذلك بجد فلا يتركوا الأمور تسير لوحدها.

✓ يجب توفير المعلومات للعاملين وصقل مهاراتهم وذلك من أجل تسهيل عملية التغيير، كما أن الأمور التي تساعد وتسهل التغيير هي استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا المتوفرة.

### 2.3. علاقة التمكين بالتميز والجودة الشاملة

يلعب التمكين دورا خاصا في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، ما يجعل القيادة ملزمة بتحقيق رضا العاملين، ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة، حيث أن تحقيقها سيثبث الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر والشكل الموالي يوضح العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة.<sup>1</sup>

شكل رقم (07): العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة الشاملة



المصدر: ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص:258.

### المطلب الثاني: من خلال متطلبات التغيير التنظيمي

يحتاج التغيير إلى متطلبات حتى ينجح وبدون هذه المتطلبات لا يتحقق الهدف منه وتتمثل هذه المتطلبات في التحفيز الذي يسعى إلى إثارة دافعية العمال لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني نمط القيادة التحويلية التي لها رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل.

<sup>1</sup>. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سابق، ص: 258.



## 1. التحفيز:

### 1.1. تعريف التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد. ومن خلال هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً فلكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع بعض احتياجات الفرد.<sup>1</sup>

### 2.1. أهمية التحفيز

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- ✓ تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودورات العمالة.

### 3.1 شروط تقديم الحوافز للعاملين

نظراً لصعوبة اختيار حوافز مناسبة لتحريك دوافع الموظفين فقد قدمت بعض الدراسات والأبحاث الحديثة بعض الشروط التي تضبطها:<sup>3</sup>

- ✓ سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية
- ✓ العدالة في تحقيق الحوافز وكفايتها للعاملين وأن تأخذ شكل الاستمرار والانتظام في أدائها.
- ✓ أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً برسالة وأهداف المنظمة من جهة وبدوافع العاملين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص: 79.

<sup>2</sup> حدي حميدة، مريم مزياني، التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي \_ تبسة \_ 2017، ص: 4.

<sup>3</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص: 121.

### 4.1. أثر التغيير في التحفيز على المورد البشري

تترك الحوافز بأنواعها أثر على تفعيل الموارد البشرية داخل المنظمة ويتمثل هذا الأثر في الجهود التي سيبدلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه من خلال تقديم مجهودات مساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة إلى خلق جو تنافسي بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل كما أن لها آثار اجتماعية واقتصادية على المستوى الشخصي للعامل فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها مما يولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى منظمته.

إضافة للعلاقة بين الأداء والدوافع المتمثلة بظروف العمل المتغيرة المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد لذا على المنظمة أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وتحدد الكفاءة من خلال العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات ضامنة لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين، وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برنامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة ونرى أن هناك حاجة ل خطة ناجحة ومتكاملة للحوافز تُعنى بحاجات ورغبات العامل وتحقق توقعاته تهدف لتطوير الأداء الفردي بما يتماشى وخطط التغيير التنظيمي.

وإذا حُسنَت صياغة نظام الحوافز يمكن أن يُثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين فالفائد يجب إن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون.<sup>1</sup>

### 2. القيادة الادارية

#### 1.2. تعريف القيادة الادارية

وهو نشاط أو حركة فعالة ينتج عنها أنماط متناسقة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص: 187.

<sup>2</sup> بشير علاق، القيادة الادارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، د ط، 2009، ص: 05.

كما تعرف القيادة على أنها نشاط يُمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بنشاط فعال ويتم ذلك من خلال عملية التأثير على سلوك الآخرين واتخاذ قرارات جماعية وتوجيه الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة ومُواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي والداخلي لها، ويتجسد هذا في دور القائد الذي تُولى له هذه المهام المتمثلة في:<sup>1</sup>

- ✓ يمتلك القادة الخبرة والتي تتمثل في المعرفة والمهارات التي تمكن من نجاح المسؤولين .
- ✓ للقيادة القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت للآخرين وتحفيزهم من أجل زيادة دافعيتهم.

### 2.2. قيادة التغيير في المؤسسات

تم تصنيف القادة المغيرين أو القادرين على إحداث التغيير، ووجد أن هناك ثلاثة أنماط قيادية قياسية يجب التعرف عليها وأخذها بعين الاعتبار عند إحداث التغييرات في المؤسسات ويمكن حصر هذه الأنماط على الوجه التالي:<sup>2</sup>

**2-2-1- القادة التقليديون:** الناظر في خصائص القادة التقليديين يجد أنهم يعتمدون على الطرق القديمة ويحاولون تحسينها وهم خبراء وذو كفاءة في ذلك . وهذه الفئة قد تكون من الشباب أو الكبار. أما إذا استجبت الأمور وحصلت الأزمات العصرية، فنجد هذه الفئة تقف مقلدة للماضي، لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة، والتي تقيد حركتهم وتجعلها غير فعالة لمجاعة التغيير المتسارع الذي أصبح يفاجئ كل مدير أو قائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر.

**2.2.2. القادة المحولون:** وهو القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، ومصادر القوة لديهم هم أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم وإعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركون إياها. وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية.

**2-2-3- القادة البناة:** وهم المحولون الملتزمون، يعيشون الأوقات المستقرة، ويمتلكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة، وغالباً ما تكون امتداداً للماضي فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل، وهم يواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، ويدعمون دعاة التغيير، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتميزها.

<sup>1</sup> . بشير علاق، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>2</sup> . محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 191\_192.

نظرا للتطورات المتسارعة التي طرأت على منظمات الأعمال اليوم والضرورة الملحة لمواكبة هذه التطورات ومواجهتها، كان لابد من التفكير بإيجاد أنماط قيادية أكثر ملائمة ولتحقيق ذلك لابد من اختبار نمط قيادي مناسب للتغيير والمتمثل في القيادة التحويلية ذلك لاختلافه في التعامل مع التغيير مقارنة بالأنماط الأخرى.

### 3.2 تعريف القيادة التحويلية

هي عبارة على نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل، وتحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وأساليب قيادية مرنة، تُمكن من التكليف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة التحويلية تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود.<sup>1</sup>

### 4.2 أبعاد القيادة التحويلية :

استطاع بعض تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الاستشارية الفكرية والاعتبارية الفردية، التحفيز) بالإضافة إلى بُعد التمكين، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:<sup>2</sup>

**1.4.2. التأثير المثالي:** ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما تؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

**2.4.2- الاستثارة الفكرية:** وتعني إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

**3.4.2 الاعتبارية الفردية:** يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويحفزهم على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العاملين ويراعي الفروق الفردية بينهم ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة.

<sup>1</sup> وردة سلامي، نادية نصر الشريف، أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز. وكالة تيسة. مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير ادارة أعمال، جامعة العربي التبسي \_تيسة\_، 2018، ص: 4.

<sup>2</sup> .كتازة كريمة، مراحي عبد اللطيف، دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات .

تيسة\_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة العربي التبسي \_تيسة\_، 2018، ص: 11.

**4.4-2 التحفيز:** يحدث التحفيز عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال وحماس القائد هو مثال على تحضير العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة.

**5.4.2 التمكين:** وهو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

### 3 الثقافة التنظيمية

#### 1.3 تعريف الثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة في المنظمة هو مفهوم أتى من علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي توارثها من جيل لجيل. ويقول علي السلمي في تعريف الثقافة: "أنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات، والعادات والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويُشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة".<sup>1</sup>

#### 2.3 أهمية وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مُميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- ✓ تنمية ولاء الانتماء للمؤسسة.

#### 3.3 تغيير الثقافة التنظيمية :

تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالاستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها تتغير أبداً بل العكس إن الكثير من علماء يعتقدون بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ، الطبعة الاولى، 2011، ص: 312.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص: 81.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص: 315.314.

- ✓ ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة تؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- ✓ دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- ✓ حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.
- ✓ قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح
- ✓ وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- ✓ كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة بالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: من خلال مراحل التغيير

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير لأن ما يحقق النجاح لمنظمة ما في إطار التغيير هو ليس بالضرورة ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى ومع ذلك هناك اتجاه في مضمار صياغة نماذج واستراتيجيات التغيير لأن يشتمل الأخير على عنصراً واحداً أو أكثر من العناصر الأساسية في المنظمة وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على التغييرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير وعلى اختلاف هذه النماذج وكثرتها فقد تم قننا بتسليط الضوء على نموذج "كيرت لوين" نظراً لكونه النموذج الذي يشتمل على أساليب تساهم في تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال المراحل التي يحددها والتي تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.<sup>2</sup>

ويقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل المتمثلة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>. زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 314\_315.

<sup>2</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 69.

الجدول رقم (01): مراحل التغيير حسب نموذج لوين

المرحلة الثالثة	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الأولى
إعادة التجميد		التغيير		إذابة الجليد
_ تعزيز النتائج _ تقييم النتائج _ إجراء تعديلات بناءة		_ تغيير الأفراد _ تغيير الأعمال _ تغيير البناء التنظيمي _ تغيير التقنيات		_ ايجاد الشعور _ بالحاجة إلى التغيير _ تقليل مقاومة التغيير

المصدر: مناهل يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 34.

### 1. مرحلة إذابة الجليد

وتتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بمعرفة الفرق بين سلوكهم المنتظر وسلوكهم الحالي وذلك قصد خلق الحاجة إلى التغيير وترك الممارسات القديمة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ. والذي سيتم ملأه لاحقاً بالممارسات الجديدة وفي الأخير يدرك الأفراد سوء الأوضاع الحالية وجدوى التغيير المنوي إحداثه، وهنا تذوب الممارسات القديمة، ويقل تمسك الأفراد بها.<sup>1</sup>

#### 1.1. الخطوات العملية لإذابة الجليد<sup>2</sup>

##### 1.1.1. تحديد ما يحتاج إلى التغيير

- ✓ عمل مسح شامل للمنظمة لفهم الحالة الراهنة.
- ✓ إدراك الحاجة لحدوث التغيير.

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 62.

<sup>2</sup> <https://www.business4lions.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 25 أبريل 2019 على الساعة 12:35

### 2.1.1. ضمان وجود دعم قوي من الإدارة العليا

✓ استخدام تحليل أصحاب المصلحة وإدارة أصحاب المصلحة لتحديد وكسب تأييد الرؤساء في المنظمة.

✓ صياغة القضية كإحدى أهم القضايا على الصعيد المنظمة.

### 3.1.1. خلق الحاجة إلى التغيير

✓ إنشاء رسالة مقنعة تُبين الحاجة لحدوث التغيير. استخدام رؤيتك كدليل مُساند.

✓ انقل رؤيتك من حيث التغيير المطلوب.

### 4.1.1. إدارة وفهم الشكوك والمعارف

✓ دع هذه النقطة مفتوحة لاهتمامات وتوجيه الموظفين من حيث الحاجة إلى التغيير.

### 2.1. أساليب تطبيق مرحلة اذابة الجليد:<sup>1</sup>

✓ منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

✓ انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.

✓ إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير

✓ نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

✓ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها

<sup>1</sup>. مناهل أحمد يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 35.



ببعض ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا.<sup>1</sup>

### 2. مرحلة التغيير

وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تعلم أساليب جديدة في العمل بعد اقتناعه بضرورة التغيير في المرحلة السابقة شرط أن لا يتم الإقدام على ذلك بتسرع وتجنب تغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذ لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقاءه بعيداً أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه الارتباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق، ويسعى القائمون على التغيير في هذه المرحلة إلى تحديد ما يلي:<sup>2</sup>

✓ الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، الوظائف وأساليب العمل والاجراءات.

✓ أدوات ووسائل التغيير مثل: التدريب، تكوين جماعات العمل، تكون لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الادارية.

✓ طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير: تحسين الانتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.

### 1.1. الخطوات العملية لمرحلة التغيير:<sup>3</sup>

#### 1.1.1. قم بالتواصل في كثير من الأحيان

✓ قم بذلك في جميع مراحل التخطيط وتنفيذ التغييرات.

✓ أعط وصف دقيق كيف سيكون تأثير التغييرات على الجميع.

#### 2.1.2. تبديد الشائعات

✓ الإجابة على الأسئلة بصراحة وصدق.

✓ التعامل مع المشاكل على الفور.

#### 3.1.2. تمكين العمال

✓ توفر الكثير من الفرص لإشراك العاملين.

✓ دع المديرين التنفيذيين يزودون العاملين بالتوجهات يوماً بعد يوم.

<sup>1</sup> مناهل أحمد يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>2</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 62.

<sup>3</sup> <http://Www.business4lions.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 25 أبريل 2019 على الساعة 12:45

4.1.2. إشراك الآخرين في العملية

- ✓ وضع مكاسب على المدى القصير لتعزيز التغيير.
- ✓ التفاوض مع أصحاب المصلحة الخارجيين عند الضرورة.

### 3.2. أساليب تطبيق مرحلة التغيير

ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:<sup>1</sup>

✓ التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

✓ التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

✓ التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين ومن المستحب عدم الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

### 3. مرحلة تثبيت التغيير

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية وتعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ تحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تُساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحياناً، أو الترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . مناهل أحمد يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>2</sup> بيوتبة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 63.

### 1.3. الخطوات العملية لمرحلة تثبيت التغيير:<sup>1</sup>

#### 1.1.3. إرساء التغييرات في الثقافة

✓ الهوية التي تدعم التغيير .

✓ تحديد الحواجز لدعم التغيير .

#### 2.1.3. تطوير وسائل للحفاظ على التغيير

✓ ضمان دعم القيادة .

✓ ابتكار نظام للمكافأة .

✓ تكييف الهيكل التنظيمي حسب الضرورة

#### 3.1.3. تقديم الدعم والتدريب

✓ أبق كل شخص مطلع وقم بالدعم .

#### 4.1.3. احتفل بالنجاح .

### 2.3. أساليب تطبيق مرحلة تثبيت التغيير

في سبيل إنجاح عملية التغيير بالمنظمة يقترح الآتي:<sup>2</sup>

✓ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير

بالمنظمة سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة

والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولاً الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه

ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

✓ ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية

التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، والابتعاد عن الهياكل

السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات

التغيير التنظيمي.

✓ إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة

العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن

أن تحد من فعاليته.

<sup>1</sup> . http://www.business4lions.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 26 أبريل على الساعة 21:30

<sup>2</sup> . مناهل أحمد يوسف أحمد ،مرجع سابق، ص: 39.

- ✓ على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتقليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد.
- ✓ زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحه الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مناهل أحمد يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 39.

### خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لقيام المؤسسة، إلا أنه غير كافي للارتقاء بمستوى المنظمة ذلك لأنها بحاجة إلى مواكبة التغييرات التي تفرضها عليها البيئة وبالتالي فإن دور هذا المورد البشري اتجاه تلك التغييرات المفروضة عليه هو إما تأييدها والعمل في خضامها أو رفضها ومقاومتها، وقد ينجر عن ذلك جملة من المشاكل التنظيمية التي تعرقل سيرورة عمل إدارة الموارد البشرية من نشوب صراعات ودخول في أزمات تقلل من ولاء الزبائن للمؤسسة حيث تعمل إدارة التغيير على التخفيف من هذه المشاكل من خلال العديد من المداخل الأساسية حتى تواكب المؤسسة التغييرات الحادثة في العصر والمتطلبات الفعالة التي تعمل على التركيز على المورد البشري وتحفيزه وتوفير دورات تدريبية له من أجل ضمان أداء جيد له وتحسين مستوى إدارته مما قد ينجم عن ذلك نشوء إدارة فعالة للموارد البشرية.

**الفصل الثالث: تفعيل إدارة الموارد**

**البشرية من خلال إدارة التغيير في**

**مؤسسة مناجم حديد الشرق - ونزة -**

**ولاية تبسة**



## تمهيد

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم التي تم تناولها على مؤسسة إنتاجية، وهي مؤسسة مناجم حديد الشرق وندزة ولاية تبسة والتي يركز نشاطها أساساً على استخراج المادة الأولية لصناعة الحديد والصلب إذ يعتبر من أكبر المناجم في قارة أفريقيا؛

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله القيام بتشخيص دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية وأخيراً المبحث الثالث الذي يشتمل على إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية واختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها على ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

تعتبر مؤسسة مناجم الوزنة من أكبر المؤسسات الاستخراجية لمادة الحديد على مستوى شمال إفريقيا حيث شهدت هذه الشركة تغييرات كبيرة من حيث الاسم والمضمون، ويعتبر النشاط الذي تمارسه المؤسسة مهما للاقتصاد الوطني، نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه في مجال تنمية الصناعات الثقيلة في البلاد، كما يعد من أكبر الثروات الطبيعية في الجزائر وشمال أفريقيا.

### المطلب الأول: اللوحة التاريخية

لقد أثبتت الدراسات التي قام بها الألماني "باسكال" سنة 1878م أثناء البحث في منطقة (DOUAMIS HALLATIF) التاريخية، التي هي عبارة عن كهوف تحت الأرض، أن عملية الاستغلال في هذا المنجم بدأت في العهد الروماني، حيث أنه تم استخراج مادة النحاس في هذه المنطقة بدليل أنها وجدت بقايا القليل من المصانع التي استمرت على حافة "واد ملاق".

إذن يرجع الاكتشاف الفصلي للمنجم في القرن 19، ولكن نظرا لبعده عن البحر وصعوبة الاستخراج لم يستغل. وفي الفترة الممتدة بين 1903 و 1913م بدأ الاستغلال واستخراج الحديد الخام لكن بكميات قليلة جدا - الحديد الخام الذي هو عبارة عن تراب لونه بنفسجي يحتوي على ذرات الحديد ما بين نسبتي (50%) إلى (60%) والباقي شوائب، وفي سنة 1913م أسست مؤسسة منجم الوزنة وأفتتح المنجم بدراسة جيولوجية بفضل شبكة مهمة من الكهوف وآبار التنقيب، ليبدأ الاهتمام بالأبحاث الباطنية والاستغلال النهائي للجبل سنة 1921م التي أخذت شكل الانضباط الا انه لم ينل مكانة مرموقة كمنتج رئيسي إلا بإنشاء السكة الحديدية الرابطة بين عنابة والوزنة في سنة 1939م حيث أن بعد هذا التاريخ شهد الإنتاج تزايد كبير. شهدت المؤسسة في عام 1950م ثاني تغيير لها على مستوى البنية المادية إذ كانت أول شركة بالجزائر تدخل نظام الإعلام الآلي في العمل ومع تطور المؤسسة وكبر حجمها أرادت أن توسع حجم أعمالها فأطلقت أعمال البحث الجيولوجية مرة ثانية للتنقيب عن أماكن تواجد الحديد الخام.

وفي عام 1966م تم تأميم المنجم وتم تغيير اسم المؤسسة لاستخراج واستغلال المنجم (SONAREM) وفي عام 1970م تم إنجاز الشريط الناقل للحديد الخام (CKIP) الرابط بين نقاط الاستغلال ومحطة الشحن في القطارات حيث كانت هذه الفكرة للمهندس الجزائري عبد الرحمان إيدير.

ووفقا للمرسوم رقم 441/83 بتاريخ 16/10/1983م تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية التي أصبحت تسمى بالمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) التي قامت بالاستغلال في المنجم إلى غاية 2001/10/18م حيث دخلت في الشراكة مع الشركة الهندية (ISPAT) التابعة لشركة (GROUPE L.M.N.) حيث في عام 2005م تم تغيير تسمية المؤسسة ب(MITTAL STEEL TEBESSA) وفي جوان من عام 2007م تم تغيير التسمية من جديد بدخول الشريك الثالث الفرنسي.

وأصبح اسمها (MITTAL TEBESSA ARCELOR) التي قامت بالاستغلال وتحضير الحديد الخام إلى غاية 2016م حيث تم استرجاع كامل الأسهم من طرف الدولة الجزائرية لتصبح تحت تسمية شركة مناجم حديد الشرق (M.F.E).



## المطلب الثاني: اللحة الجغرافية الجيولوجية والإنتاجية

يقع المنجم في نواحي مدينة الوندزة شمال شرق مدينة تبسة على مسافة 96 كم من مقر الولاية، وعلى الشرق الجزائري 150 كم من مدينة عنابة، وعلى بعد عشرات الكيلومترات عن الحدود الجزائرية التونسية من الناحية الشرقية وتفصله عن مدينة سوق أهراس من الناحية الشمالية الغربية 54 كم وعلى مسافة 140 كم من نفس الناحية بمصنع الحجار بعنابة ومن الغرب مدينة لعوينات 30 كم ويمتد هذا المنجم على مسافة تقدر ب 5 كم، كما تنتمي جباله إلى سلسلة الأطلس الصحراوي.

يرسل إنتاج المنجم إلى مركب التذويب بمدينة الحجار عبر السكة الحديدية التي تعتبر العمود الفقري لعملية الإنتاج بالنسبة للمنجم والجزائر لأن (80%) من الحديد الجزائري مصدره هذا المنجم.

أفرزت عملية البحث والتنقيب التي قام بها المهندسون الجيولوجيون الأوائل 8 مناطق استغلال على مستوى المنجم، حيث أطلقوا على كل منطقة تسمية معينة هي كالتالي:

- QUARTIER PIC
- \_ QUARTIER CHAGOURA NORD
- \_ QUARTIER CHAGOURA SUD
- \_ QUARTIER ZARGA
- \_ QUARTIER 6 MAI/ ILOT
- \_ QUARTIER CONGLOMERATS
- \_ QUARTIER KOUDIAT HALLATIF
- \_ QUARTIER DOUAMIS

المناطق الستة الأولى عبارة عن جبال تتم طريقة الاستغلال فيها بالتفجير الكتل الحجرية، شكلها مدرجات لتسهيل عملية الاستخراج عمق كل مدرج هو 15م حيث يقدر ارتفاع اعلى قمة في الجبل هي (QUARTIER PIC) حوالي 400 متر أما المنطقتين الأخيرتين فهي عبارة عن كهوف كان الاستغلال فيها قديما أثناء اكتشافها لأول مرة وفي الوقت الحاضر لا يتم الاستغلال إلا في المناطق الثلاثة الأولى لأن المؤسسة لا تملك التجهيزات والمعدات والآليات لكي تستغل في جميع المناطق.

وتمر عملية استخراج الحديد الخام في المنجم وفق المراحل التالية:

- ✓ تقوم مصلحة الجيولوجيا والهندسة بدراسة المشاريع الاستخراجية اي بتحديد مناطق الاستغلال
  - ✓ تأتي عملية التفجير في المناطق المحددة بمعدل ثلاث تفجيرات يومية التي تنجم عنها ظهور كتلات سخرية كبيرة من الحديد الخام (MINERAI) واتربة غير مستعملة (STERILE) يتم التخلص من هذه الأخيرة في مناطق خاصة بالتفريغ.
  - ✓ نقل الكتل الحجرية من الحديد الخام عبر الشاحنات إلى منطقة التجريش لتسهيل عملية نقلها
  - ✓ وزن الحديد الخام المتحصل عليه ليتم بعد ذلك إرساله إلى محطة الشحن
  - ✓ تعبئة الحديد الخام في القطارات او الشاحنات لنقله لمركب التذويب بالحجار.
- وقد قدر إنتاج المنجم في سنة 2018 بحوالي 1100000 طن من الحديد الخام فضلا عن استبعاد اكثر من 4500000 طن من التراب غير المستعمل.

### المطلب الثالث: اللحة الديمغرافية والتنظيمية

#### 1 . الهيكل الديمغرافي للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة مناجم حديد الشرق من المؤسسات الكبيرة لأن عدد العاملين فيها بمختلف المستويات المهنية يقدر بـ 447 عامل تصنيفهم حسب السلم الوظيفي كالآتي:

**الجدول رقم (02):** يوضح تصنيف العمال وتعدادهم حسب السلم الوظيفي لسنة 2018

السلم الوظيفي	تصنيف العمال	عدد العمال
9 . 1	أعوان التنفيذ	168
13.10	أعوان التحكم	210
7.14	إطارات متوسطة	49
20.18	إطارات عليا	20

المصدر: من إعداد الطالبات

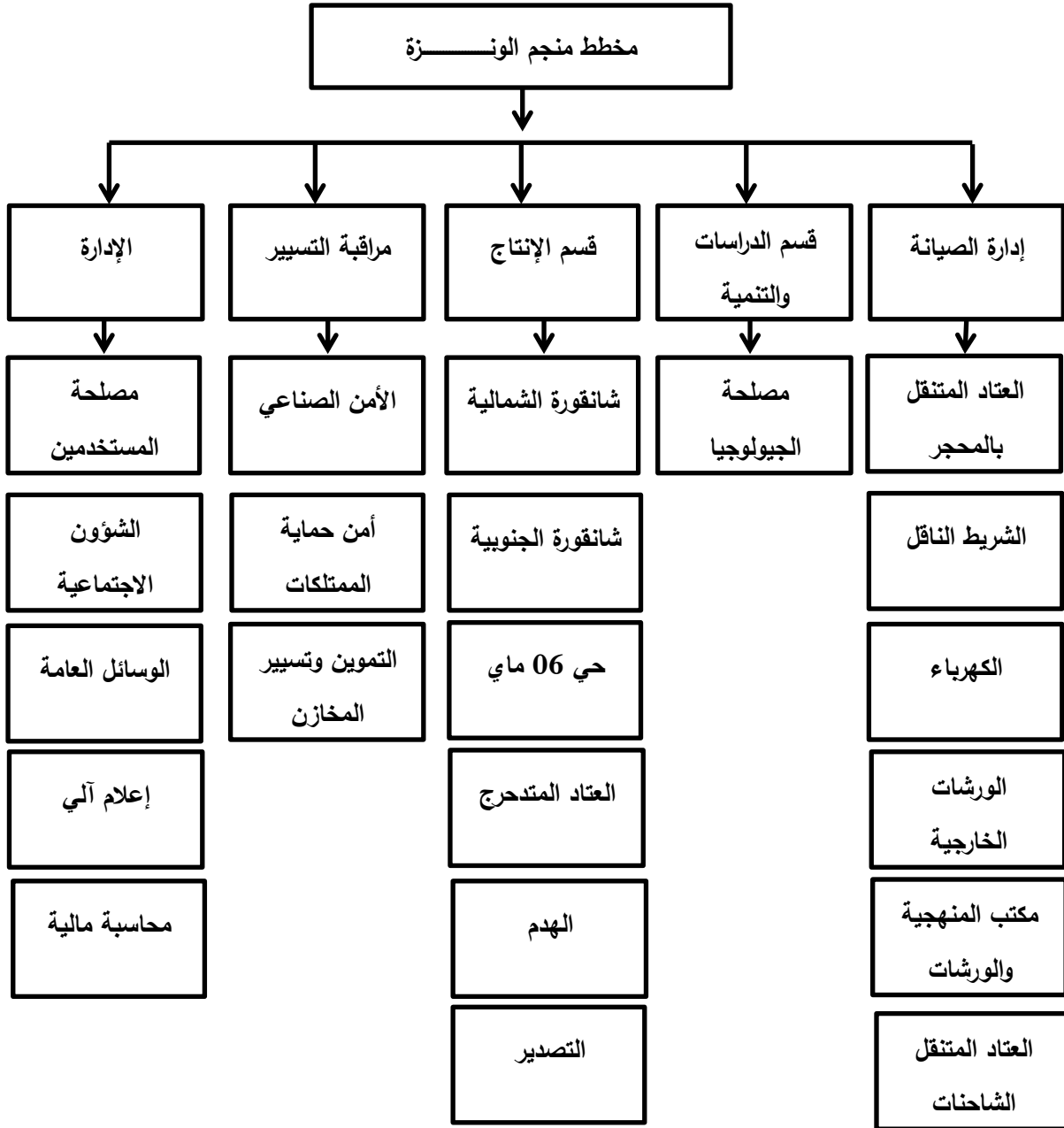
في عام 1940 كانت المؤسسة تشغل أكثر من 9000 عامل وبظهور التطور التكنولوجي تقلصت اليد العاملة في المؤسسة بعد الاستقلال إلى أن أصبح العدد ما يقارب 4000 ومع انتهاء الدولة الجزائرية في الحقبة التي ما بين 1962م و1990م النظام الاشتراكي فرضت عليها الاحتفاظ بالعمال، مع العمل أن المنجم كان يشغل أكثر من طاقته الاستيعابية، وبعد التحول الجزائري نحو الرأس مالية انتهجت المؤسسة سياستي تجميد التوظيف والتشجيع على التقاعد المبكر من فترة لأخرى قصد الوصول إلى العدد الحقيقي للعمال.

في السابق كانت المؤسسة تكون العاملين بغرض تأهيل كفاءة مواردها البشرية لتحسين أداء العمل فيها، في حين أصبحت المؤسسة لا تعتمد على التكوين إلا بصفة ضرورية وهي تعد ضئيلة مقارنة بالسابق، لاعتمادها على توظيف لأفراد مؤهلين وذو خبرات عالية في المجال.

#### 2 . الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

لهذه المؤسسة عدة أقسام نظرا لأهمية وطبيعة نشاطها وكذلك لحجمها الكبير وتعدد خدماتها ويتوزع العمال في مؤسسة مناجم حديد الشرق ونزة عبر أربعة أقسام إدارية إضافة إلى المديرية العامة للمؤسسة كالآتي :

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم حديد الشرق منجم الوندزة



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

1. أقسام الإدارة: يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بإدارة المؤسسة وكذا بمسؤولية مراقبة السيولة المالية، كما نجد في هذا القسم فروع مهمة تتدرج في:
  - 1-1- مصلحة المستخدمين: تقوم بعملية الربط بين المصالح، وتلبي جميع مطالب العمال وهي تستقبل وترسل مختلف الوثائق عبر كل المصالح وتسهر على التسيير العقلاني للمستخدمين مستعملة في ذلك مختلف الطرق العملية.
  - 1-2- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

1-3- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تحديد مصاريف العمال المكلفين بالمهام من طرف المؤسسة، وبالإطارات والخبراء أثناء مدة تواجدهم في المؤسسة من إيواء وإطعام، وترميم السكنات الوظيفية التابعة للمؤسسة وتزويد الأقسام والمصالح بالآلات والأدوات المكتبية وفق الطلب.

#### 1-4- الإعلام الآلي.

1-5- مصلحة المحاسبة والمالية: ويتم على مستواها إعداد يومية الفواتير والاهتمام بحساب الكمية المستخرجة من الحديد والمصاريف. وتهدف مصلحة المحاسبة عموماً لمعرفة التكاليف وسعر التكلفة.

2. أقسام مراقبة التسيير: وهي محور تبادل بين الأقسام والمدير حيث نحصل على معلومات الأقسام والمصالح عن طريق تقارير يومية وشهرية ترسل إلى المدير.

#### 2-1- الأمن الصناعي.

#### 2-2- أمن حماية الممتلكات.

#### 2-3- التموين وتسيير المخازن.

3. قسم الإنتاج: يهتم بكل ما يتعلق بمهام ونشاط المؤسسة للتوفير إنتاج مريح وله عدة تفرعات

#### 3-1- شانقورة الشمالية.

#### 3-2- شانقورة الجنوبية.

#### 3-3- حي 06 ماي.

#### 3-4- العتاد المتدرج.

#### 3-5- الهدم.

#### 3-6- التصدير.

4. قسم الدراسات والتنمية: يتجسد عمل هذا القسم في دراسة الحالة المنجمية للمؤسسة بما يتعلق بنشاطها الأساسي، كذلك القيام بعملية البحث عن مادة الحديد الخام أو إعداد خطط للإنتاج حيث يندرج هذا القسم مصلحتين هما:

#### 4-1- مصلحة مكتب الدراسات المنجمية: تكمن مهمة هذه المصلحة فيما يلي:

\_ وضع الطرق الكفيلة بتطبيق الإنتاج.

\_ تقسيم الناطق الاستخراجية وذلك من خلال مخطط استخراجي.

\_ متابعة مخطط الاستخراج ميدانياً.

\_ تحديد نوع الآلات المستعملة ذلك حسب طبيعة مناطق الاستخراج.

#### 4-2- مصلحة الجيولوجيا والهندسة:

\_ دراسة المشاريع الاستخراجية.

\_ القيام بالأبحاث المنجمية سواء كان سطحياً أو باطنياً

\_ المتابعة الميدانية لعمليات الإنتاج.

\_ تحديد كميات الحديد الموجودة في كل منطقة.

5. مصلحة الصيانة:

- 5-1- مصلحة الورشات الخارجية: صيانة الآلات الموجودة في المنجم حسب مكان تواجدها
- 5-2- مصلحة الكهرباء: تعمل على صيانة وإصلاح الكهرباء للآلات والمنجم بصفة دورية وعامة.
- 5-3- مصلحة محطة الخدمات: تعمل على صيانة الآلات المستعملة في عملية نقل الحديد الخام وغير الخام.
- 5-4- مصلحة الشريط الناقل: صيانة الشريط الناقل المستعمل في نقل الحديد الخام.
- 5-5- مصلحة مكتب المنهجية: قسم تقني يختص بإحصاء مستلزمات الأقسام وتقييدها في وثائق العرض والطلب وترسل إلى رئيس المخازن للتأشير عليها كتبرير لعدم وجودها.
- 5-6- الورشات المركزية: تعمل على صنع قطع الغيار وصيانة بعض الآلات.
- 5-7- مصلحة العتاد الخفيف: يهتم بصيانة وإصلاح مجموعة السيارات والشاحنات الثقيلة والخفيفة.

## المبحث الثاني: التغيير في مؤسسة منجم الحديد للشرق وئزة وتفعيله لإدارة الموارد البشرية

تقع إدارة مناجم الحديد الشرق \_ الوئزة \_ بمدينة الوئزة الحدودية والتي تبعد عن مقر ولاية تبسة ب 80 كلم. وهي تضم أكبر وأغنى حقل منجمي لمعدن الحديد في الجزائر، الواقع بجبل "الشانقورة" الذي يبعد بمسافة 03 كلم عن مدينة الوئزة، والحقل المنجمي الواقع بجبل بوخضرة البلدية التي تبعد عن مدينة الوئزة بمسافة 50 كلم، وهما مركزا الصناعة الاستخراجية، وقد شهدت هذه المؤسسة عدة تغييرات صاحبت التغييرات الكلية في الجزائر المتمثلة فيما يلي:

### المطلب الأول: تشخيص متطلبات إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق - وئزة -

دفعت التغييرات التي شهدتها المؤسسة إلى تغيير أهدافها من خلال التغيير في متطلبات المؤسسة لتوافق مع الاستراتيجية المتغيرة لها:

**1. التغيير في القيادة:** تسعى القيادة التي تتبناها مؤسسة الحديد للشرق الوئزة إلى جمع كل المعلومات من عمالها، وذلك بصفة مستمرة عن طريق شبكات الأنترنت، كما تعمل على عقوبة العمال الذين لا يقومون بأعمالهم في وقتها والذين يقومون بارتكاب أخطاء عملية، ومن بين أهم العقوبات التي يتلقى العمال، والتي هي في حقيقة الأمر تدخل ضمن سياسة تخفيض العمالة: تجميد الأجور وتخفيضها، تسريح العمال وتخفيض حجم العلاوات، كما أنها تشارك العمال الإداريين في اتخاذ القرارات عكس القيادة السابقة التي تطبق قرارات مركزية، وبعد تغيير المؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق رجعت المؤسسة للدولة، وأصبحت تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم وأصبحت المؤسسة تعمل تحت قيادة تحويلية جديدة، انتقلت فيها إدارة المؤسسة من العمل تحت ظل الاستثمارات الأجنبية الخاصة إلى العمل تحت ظل القطاع العام للدولة.

**2. التغيير في ثقافة المؤسسة:** تمتلك المؤسسة ثمانية (08) قيم أساسية تعمل على نشرها عبر كافة فروعها، وهذه القيم تمثل أدلة ومراجع تدخل في الأنشطة اليومية أو في سلوكيات كل الفاعلين في المؤسسة ابتداءً من المسؤولين الذين يعتبرون النواة، لذا يجب عليهم أن يكونوا نموذجاً يحتذى به. وتتمثل هذه القيم في:

✓ القوة والثقة، والانفتاح والسلطة، والتأثير والابتكار والخبرة.

وبصفة عامة تؤثر هذه القيم على:

✓ المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة؛

✓ العلاقات مع العملاء؛

✓ العلاقات مع الموردين؛

✓ نظام تسيير الموارد البشرية ونظام الإدارة.

**3. التغيير في التكنولوجيا:** تهدف المؤسسة على غرار غيرها من المؤسسات الصناعية والاقتصادية إلى مواكبة السرعة في التطورات التكنولوجية، وبالتالي فهي أيضا تسعى إلى تحقيق التغيير المناسب، وكذلك مسايرة التطورات التكنولوجية في المؤسسة ومواردها البشرية لضمان تحقيق أهدافها بنجاح.

- ✓ البعث بالقطاع المنجمي نحو التطوير والتوسع وذلك عن طريق الأبحاث، الإنتاج التصدير والتوزيع للمنتجات الحديدية.
- ✓ العمل على تحسين مستوى العاملين من خلال تنظيم دورات تكوينية لمواكبة التغييرات التنظيمية والتطورات التقنية والتكنولوجية التي لها علاقة بنشاطها.
- ✓ العمل على توسيع زيادة حصتها في السوق الدولية مما يزيد من تحفيز العاملين ورفع مستوى الحس الوظيفي لديهم وزيادة ارتباطهم بأهداف المؤسسة
- ✓ المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد؛ الحرص على بقاء وتثمين العلاقات التي تربط المؤسسة مع متعاملها
- ✓ حيازة ثقة العاملين داخل المؤسسة وكذا حيازة ثقة المجتمع؛
- ✓ إنشاء وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين وتطوير هياكل الصيانة لرفع الطاقة الإنتاجية إلى مستوياتها العليا.

#### 4. التغيير في التحفيز:

لما كانت الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لأي مؤسسة ، ولما كان من أهداف الأخيرة الاهتمام بهذه الموارد والعمل على زيادة كفاءاتهم والتحسين من مستوى أدائهم الوظيفي فإن أسلوب الحوافز بأنواعها المطبقة من طرف مؤسسة منجم الحديد للشرق \_ وندزة \_ ، وذلك كما يلي :

**4-1- الحوافز المادية:** والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وتمثل أهم الدوافع الإيجابية وأهمها :

**4-1-1- الأجر:** يلعب دورا هاما كونه الوسيلة الأولى لمسايرة متطلبات المعيشة والسبيل لتحقيق الحاجات غير المنتهية، وقد عرفت هذه النقطة عدة تغييرات تتلاءم والقدرات الاقتصادية للمؤسسة ومتطلبات العاملين أيضا، خاصة في ظل انتقال المؤسسة بين القطاعين الخاص والعام، ففي ما سبق اعتمدت المؤسسة على فكرة رفع الأجر إذ وصلت الزيادة في الفترة ما بين 2001\_2006 إلى 18 بالمئة.

لكن بعد رجوع المؤسسة إلى مؤسسة وطنية بقت الأجر ثابتة، وذلك بسبب انخفاض أسعار البترول وهذا صاحبه العديد من اضطرابات للعمال، وأيضا بسبب ما خلفته الاستثمارات الأجنبية من خسائر مادية للمؤسسة، إلا أنها تدفع لهم بصفة دورية مخلفات مالية عن الأجر.

**4-1-2- الخدمات الاجتماعية:** تمنح المؤسسة للموظفين حوافز مادية في صورة خدمات اجتماعية والتي تتمثل في :

- ✓ أبرمت المؤسسة اتفاقيات مع ممولين لتمكين الموظفين من اقتناء أجهزة وعتاد كهر ومنزلي عن طريق التقسيط (يتم اقتطاعها من الراتب الشهري لمدة عشرة أشهر)
- ✓ توفير قرعة لأداء مناسك العمرة كل سنة مدفوعة التكاليف
- ✓ تنظيم حفلات وتقديم منح في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية (عيد العمال، عيد الأضحى)
- ✓ تقديم منح مختلفة للمناسبات الخاصة (منحة الزواج، ازدياد مولود، ختان الأولاد، الدخول المدرسي)

✓ تقديم سلفة على الراتب يتم اقتطاعها من الراتب الشهري لمدة زمنية معينة.

4-2- الحوافز المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية ومن أهم هذه الحوافز

الترقيات المتمثلة في:

✓ الترقية في الرتبة

✓ الترقية في الدرجة

✓ الترقية على أساس المناصب النوعية

إضافة إلى توفير فريق طبي جديد متخصص لفحص العاملين، كما أن هناك وسائل أمان جديدة داخل

المكاتب وأثناء العمل.

**المطلب الثاني: أهم مداخل إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق - وندزة -**

حدثت تغييرات تنظيمية عديدة على مستوى المؤسسة حيث تمت هذه التغييرات بصفة تدريجية من أجل تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية، ولعل من أهم هذه التغييرات هو انخفاض عدد العمال بسبب قيام القيادة الجديدة للمؤسسة، وسبب ذلك هو تضخم الجهاز الإداري، ويترتب عن تخفيض العمالة العديد من المشاكل التنظيمية، التي تنشأ مقاومة شديدة من الأفراد كنتيجة لرفضهم لهذه التغييرات الناتجة عن تخفيض العمالة، كما تزداد الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

### 1. التمكين:

يمس المورد البشري تغييرات عديدة، إما على الجانب الكمي أو الجانب النوعي، فمن التغييرات الكمية التي تمس المورد البشري تخفيض عدد العمال مثلا، أما التغييرات التي تمس الجانب السلوكي والتي تؤثر على أداء المورد البشري مثلا التمكين، وما يلاحظ أن القيادة الجديدة في منجم وندزة اهتمت اهتماماً كبيراً بتمكين المورد البشري في المنجم، وخاصة عمال الصيانة والنقل والأمن حيث تعمل المؤسسة على تطوير العنصر البشري ويكمن ذلك في تمكين العاملين في كل المستويات الإدارية من الاشتراك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم فرص وصلاحيات أوسع للتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي تواجههم خلال العملية التغييرية، والعمل على شحذ هممهم للمشاركة فيها وهذا بهدف تحسين مهارتهم ومن ثم تقليل وقت الصيانة وتخفيض حوادث العمل، ويتم تدريبهم وتمكينهم في المدرج عن طريق إلقاء محاضرات بالنسبة للإداريين، أما بالنسبة لعمال النقل والصيانة فيتم تدريبهم في مكان العمل، حيث يتم التدريب خلال فترة قدرها 6 أشهر، ويكون التدريب إجباري لا اختياري.

### 2. إعادة هيكلة الموارد البشرية:

تتوزع الموارد البشرية البالغ عددها 450 خلال 2019 في مؤسسة مناجم الوندزة عبر أربعة أقسام إدارية، إضافة إلى المديرية العامة للمؤسسة، وهذا التوزيع شهد تغييرا وافق التغييرات الحادثة في المؤسسة، وقد شمل التغيير إعادة تصميم أقسام المؤسسة، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة ودرجة المركزية في صنع القرارات، ويتوزع العمال حاليا حسب مهامهم كما يلي:

✓ الإطارات: 68 عامل؛



✓ أعوان التحكم:133؛

✓ عمال تنفيذ:269.

وهؤلاء العمال يتوزعون على مختلف الأقسام كما يلي:

✓ قسم الإنتاج:155 عامل؛

✓ قسم الصيانة:168 عامل؛

الأقسام الإدارية الأخرى 147 عامل؛

وفيما يلي توضيح لأهم أساليب إعادة هيكلة الموارد البشرية:

## 2-1- تطور عدد العمال في مؤسسة مناجم حديد الشرق - وندرة .

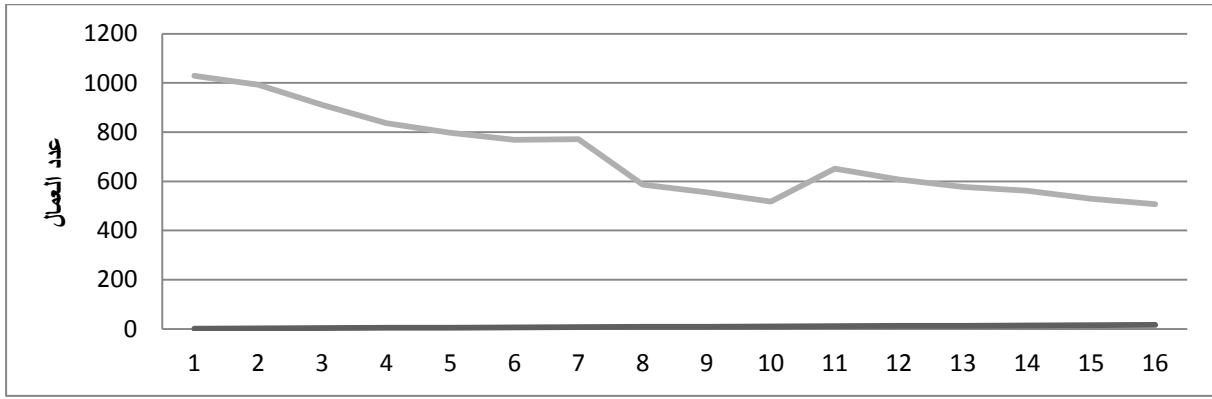
يشير الجدول الموالي إلى انخفاض عدد العمال في المؤسسة وذلك بعد رجوع المؤسسة عامة

الجدول رقم (03): يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الوندرة

السنة	عدد العمال	نسبة التغيير (%)
2001	1029	3.49
2002	993	11.46
2003	911	18.7
2004	836	22.54
2005	797	25.3
2006	768	25
2007	771	40
2008	586	46.06
2009	555	49.6
2010	518	50.6
2011	651	36.73
2012	651	43.92
2013	607	36.73
2014	577	43.92
2015	562	45.32
2016	529	48.59
2017	474	53.9

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل رقم (08): يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الوندرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03)

يبين الجدول والشكل أعلاه، انخفاض عدد العمال بعد التغيير الحاصل في منجم الوندزة، حيث يلاحظ انخفاض عدد العمال بنسبة (50.72%) وهذا خلال 16 سنة، وذلك بسبب التضخم في العمالة التي كانت تستقطبها المؤسسة العمومية السابقة. والتي تحملها الكثير من التكاليف، كما أن استقطابها له أهداف اجتماعية وسياسية أكثر منها اقتصادية، ولقد تم التخفيض باستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات منها: تجميد التوظيف، تسريح العمال بتطبيق استراتيجية التقاعد المبكر والسن القانوني، النقل إلى أقسام أخرى، أو العمل في وظيفة أخرى خارج المؤسسة، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بصورة فورية للتخلص من العمالة الزائدة، من أجل تخفيض التكاليف في الأجل القصير، ولكن من أكبر مساوئ هذه الاستراتيجيات عدم معرفة نوع العمالة التي سيتم الاستغناء عنها والمهارات التي قد تفقدها المؤسسة؛ كما إن تحديد من سيبقى، ومن سيخرج من العمال في المؤسسة، يعد من أصعب الأمور التي تواجهها عمليات إعادة الهيكلة، حيث لديه العديد من التأثيرات الايجابية والسلبية على إنتاجية العاملين والمؤسسة، وبعد رجوع المؤسسة إلى الحكومة استمر انخفاض العمال وذلك بسبب إحالة معظم العمال للتقاعد.

## 2-2- أهم أساليب تخفيض العمالة

وفيما يلي شرح لأهم الاستراتيجيات التي تم بها تخفيض العمالة:

### ✓ برامج التقاعد

تم تطبيق برامج التقاعد التالية لتخفيض عدد العمال في المؤسسة:

### ✓ برامج التقاعد الاختياري (التقاعد المبكر)

قامت المؤسسة بتشجيع العاملين الذين يمثلون تكلفة على المؤسسة، من خلال حثهم ترك العمل مع دفع تعويضات شخصية لهم، ومن التشجيعات الممنوحة من طرف المؤسسة للعامل لاختيار التقاعد المبكر منحهم 600.000 دج للعامل الواحد، ويتم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة من خلال الأمر 97/13 الصادر في 1997/05/03 من قانون العمل، حيث يتضمن هذا القانون منح التقاعد المبكر في الحالتين التاليين:

- العمال الذين بلغ أعمارهم 50 سنة مع شرط 20 سنة أقدمية؛

- العمال الذين لديهم 32 سنة خبرة وأقدمية دون شرط السن،

### ✓ برنامج التقاعد العادي (السن القانوني)

مس هذا الأسلوب العديد من العمال وذلك كما يلي:

- بالنسبة للذكور الذين بلغوا السن القانوني 60 سنة؛

- بالنسبة للإناث الذين بلغوا السن القانوني 55 سنة.

#### ✓ الاستغناء عن العمالة المؤقتة وذوي العقود

نظرا لما يتميز به المحيط من تغيير، لجأت العديد من المؤسسات من بينها مناجم الوندرة إلى استخدام نوعين من العمالة، يشمل النوع الأول ما يسمى بالعمالة الرئيسية، وهم العمال الذين يمتلكون وظائف دائمة في المؤسسة، أما النوع الثاني فيشمل العمالة المؤقتة وذوي العقود، والذين يقومون بأداء مهام محددة، والتي تتطلب عادة مهارات خاصة كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي تعاني فيها المؤسسة من انحرافات أو ضغوط، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم من أجلها، فالعمالة المؤقتة هي تلك العمالة التي يتم استقطابها في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامها لإحلالها محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبيا، أما العاملة التعاقدية فهي تشمل فئات معينة يتم استئجارهم في أوقات ومشروعات محددة، لذلك من السهل التخلي عن العمالة المؤقتة والتعاقدية بمجرد انتهاء الخدمة أو العقد، وتمثل العمالة ذات العقود والعمالة المؤقتة مجموعة الموارد البشرية المتخصصة، والتي تستقطبها المؤسسة لفترة تقدر ما بين 6 أشهر إلى عامين، كما أن القيادة الجديدة للمؤسسة تستخدم هذه العمالة بشكل مكثف لأداء بعض المهام التي لا تتطلب وقت كبير، ومن ثم تسريحهم عند نهاية مدة العقد والخدمة.

#### ✓ فقدان الطبيعي

يرجع أيضا تخفيض عدد العمال إلى فقدان المؤسسة لبعض عمالها، بسبب فقدان الطبيعي؛ والمتمثل في الموت والاستقالة؛ أي الانخفاض التلقائي للعاملين نتيجة ظروف طبيعية غير مصطنعة، ومما لا شك فيه أن عدم استبدال العمالة التي تترك العمل بالمؤسسة بعمالة أخرى يؤدي إلى نتيجة مؤداها تخفيض عدد العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ عدد العمال المتوفين 24 عامل خلال الفترة ما بين 2001-2017.

#### ✓ تحويل إلى مؤسسات أخرى

تم تخفيض العمالة في من خلال نقلهم إلى مؤسسات أخرى، فعلى سبيل المثال، تم تبديل 12 عمال بعد تغيير المؤسسة من مؤسسة أرسلور ميطال-الوندرة- إلى أرسلور ميطال - بوخضرة.

#### ✓ نقل العمال من مستوى وظيفي إلى آخر (إعادة هيكلة الموارد البشرية)

من الأمثلة التي تبين إعادة هيكلة الموارد البشرية، ما قامت به مؤسسة أرسلو ميطال- الوندرة - بتغيير الهيكل التنظيمي مع بداية سنة 2008، والغرض من ذلك هو تخفيض عدد العمال في المستوى التنظيمي الذي لا يحتاج إلى عدد كبير من العمال.

#### ✓ طرد العمال في ظل التغيير الحاصل

هناك أساليب أخرى ردعية ساهمت في تخفيض العمالة من طرف المؤسسة، كالقيام بتجميد الأجر، حيث يتم ذلك عندما يقوم العامل بأخطاء في عمله وخاصة عمال الصيانة والنقل، وذلك لسبب انه عند تعطل أي شاحنة أو تأخرها سوف يؤدي إلى انخفاض كمية الحديد التي يستلمها مركب عنابة، وبالتالي فأن هناك تكلفة لا يتحملها المنتج بل يتحملها العامل في حد ذاته. لذلك تم القيام بطرد بعض العاملين.

## المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

✓ إجراءات الدراسة واعتماد الاستبيان وتداوله.

✓ عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

✓ تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

**المطلب الأول: إجراءات الدراسة واعتماد الاستبيان وتداوله:**

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

### 1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، ويمكن التفرقة بين نوعين من مصادر جمع المعلومات:

#### 1-1- المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعمامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

#### 1-2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة مناجم حديد الشرق - وندزة - والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وكيفية تطوير تسميتها، كما تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

#### 1-2-1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

## 1-2-2- الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>1</sup> وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي والحالة العائلية.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 29 عبارة، تم تقسيمه على ثلاث محاور أساسية تعكس التساؤلات التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	تساؤلات الدراسة	محاور الدراسة
10	تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير	المحور الأول
10	مقومات إدارة التغيير الفاعلة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني
09	تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	المحور الثالث
29		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

## 2. اعتماد الاستبيان وتداوله:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من نسبة من موظفي وعمال منجم حديد الشرق - وندة -

### 1-2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية يجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

## 2-1-1- صدق أداة الدراسة:

### ✓ الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):

يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم.

وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة<sup>1</sup>.

### ✓ صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير	10	0.553	0.00
المحور الثاني	مقومات إدارة التغيير الفاعلة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية	10	0.801	0.00
المحور الثالث	تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	09	0.624	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط على المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.553)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.801)، وسجل المجال الثالث من الاستبيان درجة ارتباط مقدرة بـ (0.624) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### ✓ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل

<sup>1</sup> الملحق رقم (04).

فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات للمحور الأول

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنا راض عن التغييرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخرا	*0.268	0.00
02	أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر	**0.559	0.00
03	واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق	**0.529	0.00
04	معلوماتي أفضل من السابق	**0.441	0.00
05	يدعو الجميع في المؤسسة إلى تطبيق التغيير	*0.561	0.00
06	قليلًا ما أتأخر في التنظيم الحالي	**0.428	0.00
07	قليلًا ما أخطئ في التنظيم الحالي	**0.488	0.00
08	وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهاراتي	**0.773	0.00
09	أنا أكثر التزامًا من حيث مواعيد الحضور في التنظيم الحالي	**0.601	0.00
10	زادت مهماتي في التنظيم الحالي بعد التغييرات الحاصلة	*0.290	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (06) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ومستوى دلالة (0.05).

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (07): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقتناع والتأثير	*0.506	0.00
02	توفير الحوافز المادية والمعنوية يدفعني لقبول التغيير	*0.641	0.00
03	يتم الوصول إلى قرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين مدراءنا والعاملين داخل مؤسستنا	*0.231	0.00
04	يتم تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير والتطوير لشغل مراكز إدارية في منظمنا	**0.853	0.00



**الفصل الثالث: تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الحرق - وندة - ولاية**

0.00	**0.823	التدريب الذي أتلقاه يؤدي إلى تحسين من جودة مهامي	05
0.00	**0.590	تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها مؤسستنا	06
0.00	**0.660	اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة	07
0.00	**0.651	لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة	08
0.00	**0.575	تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح	09
0.00	**0.601	إثارة وعي العاملين بمشاكل المؤسسة	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (07) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ومستوى دلالة (0.05).

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

**الجدول رقم (08): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث**

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الإجراءات الجديدة تجعلني أرفض العمل في النقابات العمالية	**0.740	0.00
02	أن التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني اعمل في وظيفتي بتوتر	**0.757	0.00
03	أعباء عملي الآن زادت فوق طاقتي	**0.842	0.00
04	قليلا ما يحدث بيني وبين زملائي نزاعات في العمل	0.877	0.00
05	أثق كثيرا في فريق عملي	**0.819	0.00
06	أحبذ العمل الجماعي الآن	**0.809	0.00
07	أحبذ العمل في مؤسسة أخرى إذا توفرت لي فرصة	**0.749	0.00
08	زملائي لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب	**0.646	0.00
09	أشعر بالخوف من الفشل في بيئة جديدة	**0.732	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (08) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ومستوى دلالة (0.05).

**2-1-2- ثبات أداة الدراسة:**

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 68 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لالتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المحاور	رقم الفقرة في الاستبيان
0.750	المحور الأول	الفقرات من (01-10)
0.844	المحور الثاني	الفقرات من (01-10)
0.917	المحور الثالث	الفقرات من (01-09)
0.893	فقرات الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة ما يعادل نسبة (89.3%)، كما جاءت نسبة ثبات المحاور الثلاث للاستبيان على التوالي مساوية لـ (75.0%) (84.4%) و (91.7%) وهي نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استبانة الاستبيان.

## 2-2- تداول استبانة الاستبيان

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استبانة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (10): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	80	الاستمارات الموزعة
6.25	5	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
93.75	75	الاستمارات المسترجعة
2.5	02	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
91.25	73	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استبانة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استبانة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (10) أنه تم توزيع 80 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 75 استمارة بما نسبته 93.75%، وقد تم استبعاد 02 استمارتين لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 2.5%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 73 استبيانا بنسبة قدرت بـ 91.25% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### 2-2-1- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### ✓ أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

#### ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

$a$ : يمثل ألفا كرونباخ.

$n$ : يمثل عدد الأسئلة.

$vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$vi$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

#### ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation):

والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

#### ✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=5/4)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

#### 1. عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

#### 1-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

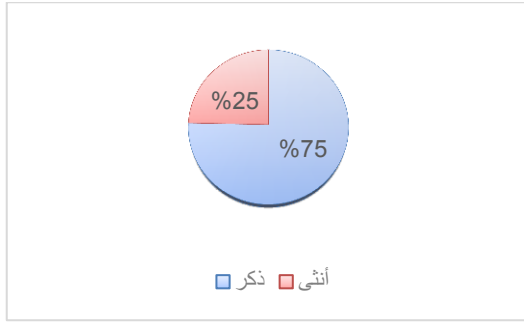
الجدول رقم (13):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	%
نكر	55	75.3
أنثى	18	24.7
المجموع	73	100

الشكل رقم (09):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ (75.3%) حيث بلغ عددهم 55 موظفا موزعين مختلف المصالح، في حين سجلت نسبة قدرت بـ (24.7%) من الإناث مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 18 موظفة وعاملة من العينة المبحوثة، ويعود هذا التفاوت إلى سيطرة الرجال على الوظائف بالمؤسسة وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية عمال المؤسسة من الذكور وكذا عدم سعي النساء إلى حيازة هذا النوع من الأعمال لما يحمله ذلك من مسؤوليات وتعقيدات قد تكون غير متماشية مع نمط حياة المرأة في المجتمع الجزائري.

### 1-2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

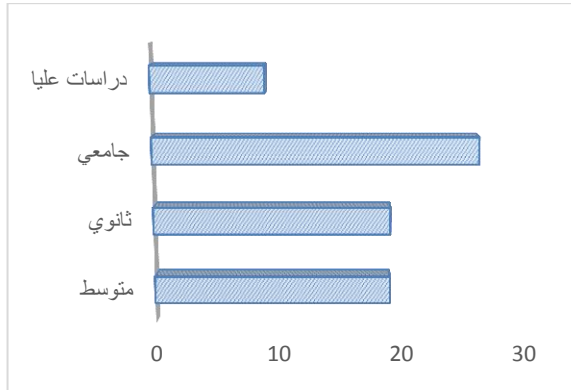
الجدول رقم (14):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

البيان	التكرار	%
متوسط	19	26
ثانوي	19	26
جامعي	26	35.6
دراسات عليا	9	12.3
المجموع	73	100

الشكل رقم (10):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة الجامعيين بما نسبته 35.6، تليها نسبة (26%) من أصحاب المستوى المتوسط وكذلك نفس النسبة ممثلة لأصحاب المستوى الثانوي، بينما سجلت الدراسة نسبة (12.3%) من أصحاب الدراسات العليا، والواضح أن المؤسسة تعتمد على توظيف الجامعيين كونهم الأنسب من حيث التأهيل، وتسعى إلى كوادر مميزة.

### 1-3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

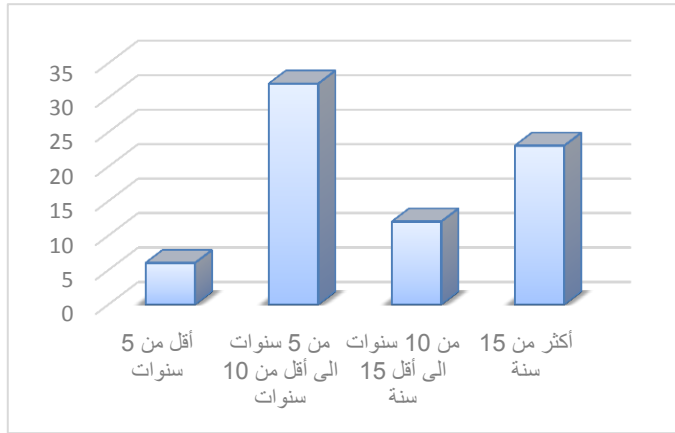
الجدول رقم (15):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	%
أقل من 05 سنوات	11	8.9
من 05 إلى 10 سنوات	17	44.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	26.3
أكثر من 15 سنة	23	31.5
المجموع	73	100

الشكل رقم (11):

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتزاوجة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته (44.7%)، وسجلت نسبة معتبرة من الموظفين البالغين أكثر من 15 سنة بما قدره 31.5%، تليها نسبة (26.3%) من ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 10 سنوات، وتأتي ما نسبته من 8.9% من الموظفين والإداريين أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات.

#### 1-4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (16):

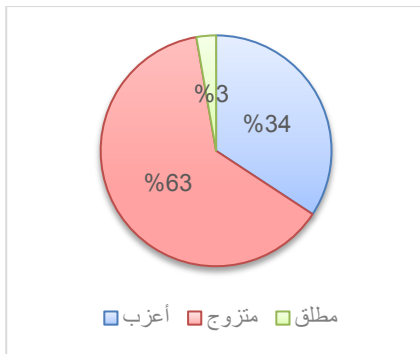
توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

البيان	التكرار	%
أعزب	25	34.2
متزوج	46	63
مطلق	2	2.7
المجموع	73	100

الشكل رقم (12)

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 63% كانت من المتزوجين، بينما سجلت نسبة 34.2% من الموظفين العازبين، وتأتي في الأخير نسبة 2.7% لتمثل المطلقين من العينة المبحوثة والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

### المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المطلب تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في البنك التي تم اعتماده في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة واقع إدارة التغيير وأثره على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 1. تحليل محاور الدراسة:

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

#### 1-1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الأول:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة (تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير)، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
01	أنا راض عن التغييرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخراً	3.21	1.054	متوسطة
02	أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر	3.73	1.071	مرتفعة
03	واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق	3.11	1.161	متوسطة
04	معلوماتي أفضل من السابق	3.58	1.912	مرتفعة
05	يدعو الجميع في المؤسسة إلى تطبيق التغيير	3.03	1.178	متوسطة
06	قليلاً ما أتأخر في التنظيم الحالي	3.48	1.107	مرتفعة
07	قليلاً ما أخطئ في التنظيم الحالي	3.19	1.036	متوسطة
08	وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهاراتي	3.86	1.058	مرتفعة
09	أنا أكثر التزاماً من حيث مواعيد الحضور في التنظيم الحالي	3.73	1.947	مرتفعة
10	زادت مهامتي في التنظيم الحالي بعد التغييرات الحاصلة	3.38	1.922	متوسطة
-	محور تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير	3.24	0.619	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول:

من خلال معطيات الجدول رقم (17)، يتضح أن العبارة رقم (05) قد جاءت في أسفل الترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.03) وانحراف معياري قدره (1.178) ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وتشنت حول ما نصت عليه العبارة، والمتمثل في "يدعو الجميع في المؤسسة إلى تطبيق التغيير"، ويمكن تفسير ذلك أن العينة المدروسة تتفق حول أهمية تطبيق التغيير بالمؤسسة لكن ليس بشكل كبير، تلتها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (3.11) ويدل ذلك على اتفاق متوسط نسبيا حول نص العبارة، والمتمثل في "واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق"، فعينة الدراسة يرون أن هناك تحسنا في مستوى أدائهم بعد تطبيق التغيير بالمؤسسة، لكنه ليس بالشكل الكافي، وتأتي العبارة رقم (01) والتي تنص على "أنا راض عن التغييرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخرا" بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري بلغ (1.052) ما يدل على وجود تشنت بين أفراد العينة حول رضاهم عن التغييرات التي حدثت بالمؤسسة، وتأتي العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.107) وقد نصت العبارة على "قليلا ما أتأخر في التنظيم الحالي" ما يشير أن غالبية أفراد العينة المدروسة يتفقون حول فائدة التغيير في تحسين مواقيت عملهم، وتأتي في أعلى ترتيب المحور من حيث المتوسط الحسابي، العبارة رقم (08) إذ بلغ (3.86) وقد نصت العبارة على "وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهاراتي"، ما يشير إلى موافقة مرتفعة حول مناسبة مهام الموظفين ووظائفهم بشكل أفضل من السابق.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات محور تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير بالمؤسسة محل الدراسة مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

1-2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الثاني:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة (مقومات إدارة التغيير الفاعلة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية)، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
01	لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقتناع والتأثير	3.49	0.930	متوسطة
02	توفير الحوافز المادية والمعنوية يدفعني لقبول التغيير	3.78	0.975	مرتفعة
03	يتم الوصول إلى قرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين مدراءنا والعاملين داخل مؤسستنا	3.82	0.948	متوسطة
04	يتم تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير والتطوير لشغل مراكز إدارية في منظمنا	3.45	0.943	مرتفعة



05	التدريب الذي ألقاه يؤدي إلى تحسين من جودة مهامه	3.40	0.982	متوسطة
06	تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها مؤسستنا	3.44	0.957	مرتفعة
07	اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة	3.41	0.984	متوسطة
08	لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة	3.38	0.967	مرتفعة
09	تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح	3.30	0.996	مرتفعة
10	إثارة وعي العاملين بمشاكل المؤسسة	3.49	0.819	متوسطة
-	محور مقومات إدارة التغيير الفعالة ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية	3.31	0.800	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

#### ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني:

من خلال معطيات الجدول رقم (18)، يتضح أن العبارة رقم (09) قد جاءت في أسفل الترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.30) وانحراف معياري قدره (0.996) ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وتشنت حول ما نصت عليه العبارة، والمتمثل في "تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح"، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من الموظفين يتفقون بشكل ليس بكبير، تلتها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (3.38) ويدل ذلك على اتفاق متوسط نسبياً حول نص العبارة، والمتمثل في "لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة"، فعينة الدراسة يرون أن المؤسسة تسعى إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدخال الآلات المتطورة، لكنه ليس بالشكل الكافي، وتأتي العبارة رقم (05) والتي تنص على "التدريب الذي ألقاه يؤدي إلى تحسين من جودة مهامه" بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري بلغ (0.982) ما يدل على أن التدريب الذي يتلقاه العامل لا يؤدي إلى تحسين من جودة مهامه بالشكل المطلوب، وتأتي العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.984) وقد نصت العبارة على "اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة" ما يشير أن غالبية أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المؤسسة تعمل على تطبيق مراحل التغيير بصورة سليمة، وتأتي في أعلى ترتيب المحور من حيث المتوسط الحسابي، العبارة رقم (03) إذ بلغ (3.86) وقد نصت العبارة على "يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين المدراء والعاملين داخل المؤسسة"، ما يشير إلى موافقة مرتفعة حول التشارك والتعاون في اتخاذ قرارات جماعية بين المدراء والمؤوسين بما يخدم أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقاً أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات محور مقومات إدارة التغيير ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

### 1-3- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الثالث:

حيث تناول المحور الثالث لأداة الدراسة (تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية)، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	الإجراءات الجديدة تجعلني أرفض العمل في النقابات العمالية	3.44	0.866	مرتفعة
02	إن التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني أعمل في وظيفتي بتوتر	3.49	0.959	مرتفعة
03	أعباء عملي الآن زادت فوق طاقتي	3.38	0.892	متوسطة
04	قليلًا ما يحدث بيني وبين زملائي نزاعات في العمل	3.34	0.946	متوسطة
05	أثق كثيرا في فريق عملي	3.58	0.912	متوسطة
06	أحبذ العمل الجماعي الآن	3.51	1.056	مرتفعة
07	أحبذ العمل في مؤسسة أخرى إذا توفرت لي فرصة	3.12	0.763	متوسطة
08	زملائي لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب	3.33	0.751	متوسطة
09	أشعر بالخوف من الفشل في بيئة جديدة	3.14	0.933	متوسطة
-	محور تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	3.37	0.719	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال معطيات الجدول رقم (19)، يتضح أن العبارة رقم (07) قد جاءت في أسفل الترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.12) وانحراف معياري قدره (0.763) ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وتشنت حول ما نصت عليه العبارة، والمتمثل في "أحبذ العمل في مؤسسة أخرى إذا توفرت لي فرصة"، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من الموظفين يتفقون بشكل كبير حول تمسكهم بالعمل بمؤسستهم، تلتها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري (0.933) ويدل ذلك على اتفاق متوسط نسبيا حول نص العبارة، والمتمثل في "أشعر بالخوف من الفشل في بيئة جديدة"، فجزء من عينة الدراسة يعبرون عن خوفهم مما قد تسفر عنه عملية التغيير في البيئة الجديدة، وتأتي العبارة رقم (07) والتي تنص على " زملائي لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب" بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.851) ما يدل على وجود تشنت بين أفراد العينة في مشاركة العمل بالشكل المطلوب، وتأتي العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (3,34) وانحراف معياري بلغ (0.946) وقد نصت العبارة على "قليلًا

ما يحدث بيني وبين زملائي نزاعات في العمل" ما يشير أن فئة صغيرة من أفراد العينة المدروسة يتفقون حول وجود بعض من النزاعات داخل المؤسسة فيما بينهم، وتأتي العبارة رقم (03) والتي تنص على "أعباء عملي زادت فوق طاقتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبمتوسط حسابي بلغ (0.792) ما يدل على تدمير بعض أفراد العينة من زيادة مهام فوق طاقتهم، ثم تأتي العبارة (01) والمتمثلة في "الإجراءات الجديدة تجعلني أرفض العمل في النقابات العمالية" بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (0.866) ويدل ذلك على عدم تحبيذ فئة من الموظفين العمل في النقابات العمالية لعدم الحاجة إليها، تليها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره ب(0.959) وتنص العبارة على أن "التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني أعمل في وظيفتي بتوتر" وهذا ما يدل على تخوف الموظفين من ما قد ينجر عن التغييرات التي تحدث في المؤسسة، ثم العبارة رقم (06) التي تنص على "أحبذ العمل الجماعي" بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.056) وهذا ما يدل على وجود تعاون ومشاركة في العمل داخل المؤسسة وتنمية روح الحوار والعمل الجماعي وتقاسم الآراء وتأتي في أعلى ترتيب المحور من حيث المتوسط الحسابي، العبارة رقم (05) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.912) وقد نصت العبارة على "أثق كثيرا في فريق عملي"، ما يشير إلى موافقة مرتفعة حول ان العامل يثق كثيرا في فريق عمله ويحبذ العمل الجماعي.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات محور تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

### نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة بشركة مناجم حديد الشرق . وندة.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - وندة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير الفعالة وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - وندة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندة.

## 1-2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

- تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، تضم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:
- المتغير المستقل: يمثله المحور الأول.
- المتغير التابع: يمثله المحور الثاني والثالث.

بما أنه يتم دراسة دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية يتم استخدام معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) لإثبات صحة الفرضيات المتبناة.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة الموارد البشرية	المقومات	0.801	0.00
	تقليل المشاكل	0.624	0.00
	إدارة التغيير	0.713	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (20) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندزة. من خلال تحليل نتائج آراء عينة الدراسة تجاه فقرات المحور الأول المصمم لمعرفة (تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير) يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الأول قد قدر ب(3.24) وانحراف معياري (0.619) عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وتشنت متوسط نسبيا حيث تأكد هذه النتيجة على اتفاق عينة الدراسة على تطبيق التغيير بالمؤسسة وأن تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير يركز على القيادة الفعالة وعلى القادة المُحوّلون من خلال التأثير على المرؤوسين والتغيير من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى منطلق المشاركة واتخاذ قرارات جماعية بين الرئيس والمرؤوسين والارتقاء بمستوى المورد البشري من خلال دورات تدريبية، وتشجيعه على الالتزام الدائم بالحضور وعدم الغياب والانضباط في مواعيد العمل وعدم التأخر، وتوظيفهم في وظائف تناسب قدراتهم ومهاراتهم، وعدم ارتكاب الأخطاء المهنية التي من شأنها أن تعرقل سير الإدارة وتفقد مصداقيتها مع زبائنها وعملائها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخلق رؤية عن المستقبل، ومن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية في الجدول رقم (20) تبين أن معامل الارتباط قدر ب(0.713) وعليه تحققت الفرضية الفرعية الأولى والقائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندزة "ومنه نستخلص وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير الفعالة وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندرة.

من خلال تحليل نتائج آراء عينة الدراسة نحو فقرات المحور الثاني الذي صمم لقياس مدى توافر المقومات الفعالة لإدارة التغيير وأثر هذه الأخيرة على إدارة الموارد البشرية قد جاءت بمستوى متوسط حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري قدر (0.800) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة نسبياً وعدم وجود تشتت في استجابات العينة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على أن أهم المداخل الأساسية لإدارة التغيير والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتمكين تعمل على تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير والتطوير لشغل مراكز إدارية في المؤسسة مع تكثيف التدريب للموظفين من أجل تحسين جودة أدائهم لمهامهم. بالإضافة إلى المتطلبات المتمثلة في التحفيز أي من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع بالعاملين إلى قبول التغيير وتطبيقه كما تسعى القيادة إلى تحقيق رؤية المؤسسة بنجاح من خلال توافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها المؤسسة، ومن خلال تحليل نتائج الجدول (20) قدر معامل الارتباط ب(0.801) وعليه تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير الفعالة وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندرة" عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ويمكن تفسير ذلك على وجود مقومات من شأنها العمل على تفعيل إدارة الموارد البشرية.

#### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثل نص الفرضية الفرعية الثالثة في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - وندرة.

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث الذي نص على (تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية) بمستوى مرتفع حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (0,719) عند مستوى الدلالة 0.05 وتؤكد هذه النتيجة على وجود توافق كبير في توجهات أفراد العينة مما يثبت على أن إدارة التغيير تعمل على التقليل والتخفيف من المشاكل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية من خلال العمل داخل فريق جماعي والعمل على الوصول إلى أهداف مشتركة تعمل بما يخدم مصالح المؤسسة ويزيد من نقاط قوتها، مما يزيد من تمسك العمال بالمؤسسة وتقديم أفضل ما لديهم من مهارات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء. وعليه تحققت الفرضية الفرعية الثالثة التي تتمثل في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق . وندرة بانحراف معياري قدر ب(0.624) مما يدل على وجود علاقة طردية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية تعمل إدارة التغيير على التخفيف منها.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة بشركة مناجم حديد الشرق - وندة. من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة يتضح أن المحور الثالث المصمم لمعرفة مشاكل التغيير المؤثرة على إدارة الموارد البشرية قد جاء في المرتبة الأولى على مستوى محاور الدراسة بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.719) وهذا ما يدل على انسجام استجابة أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير بين مختلف آرائهم وموافقة متوسطة نسبياً تجاه ما جاءت به عبارات هذا المحور، بينما أتى المحور الثاني المصمم لمعرفة أهم المقومات الفعالة لإدارة التغيير ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثانية على مستوى محاور الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.31) وبانحراف معياري بلغ (0.800) وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة تجاه ما جاءت به عبارات هذا المحور، وفي المرتبة الثالثة جاء المحور الأول المخصص لعملية تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبانحراف معياري (0.619) وهذا يدل على تجانس استجابة أفراد العينة حول محاور الدراسة. وهذا ما يمكن تفسيره على أن عملية إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق - وندة - تعمل على التقليل والتخفيف من المشاكل التنظيمية التي تنتج عن المورد البشري كونه العنصر الذي يدرك بما يحدث حوله من تغيير، نتيجة رفضه ومقاومته أو قبوله في بعض الأحوال.

حيث يتم التقليل من هذه المشاكل عن طرق العديد من الأساليب والاستراتيجيات واستخدام المداخل الأساسية في عملية التغيير والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين. وكذلك من خلال توفير المتطلبات الأساسية للعنصر البشري كالتحفيز والتدريب من أجل رفع مستواه وتحسين إدارته والارتقاء بمستوى المؤسسة.

### خلاصة الفصل الثالث:

في ختام هذا الفصل، وبعد عرض النتائج من واقع المؤسسة، واستنادا الى إجابات أفراد عينة الدراسة، اتضح أن إدارة التغيير في مؤسسة مناجم حديد الشرق-وندزة- ولاية تبسة له مكانته البارزة في التقليل والحد من العراقيل التي قد تطرأ على المؤسسة بسبب تفاعل المورد البشري تجاهها حيث تسعى قيادات المؤسسة الى انجاح عمليات التغيير باهتمامها بعدة محاور أساسية تمس عملية التغيير، واعتمادها على مداخل هامة لإحداثه من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكييفها مع التغيير الحاصل، حيث شهدت المؤسسة العديد من التغييرات التي أثرت على الموارد البشرية بشكل عكس على إدارتها ومن أهم هذه التغييرات التي طرأت على نشاط المؤسسة نذكر منها: إعادة هيكلة المورد البشري وتخفيض العمالة، والتمكين وتفويض السلطة بين العاملين، والسعي الى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة ومحاولة غرس روح العمل الجماعي بين العاملين وتحفيزهم ماديا مدعوما بالحافز المعنوي لما له من أثر في نفسية العامل، وبالتالي كسب ولائهم وهو ما تسعى أي منظمة إحرازه من أجل نجاحها في تحقيق أي نوع من أنواع التغيير وإحداثه لخدمة أهدافها وتدعيم استراتيجياتها.

كما تم كذلك اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حيث أنه تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة طردية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية كما تم قبول الفرضيات الفرعية وعليه تم استنتاج بأن إدارة التغيير تعمل على التقليل من المشاكل الناتجة عن تفاعل المورد البشري اتجاه التغييرات الحاصلة من خلال توفير المتطلبات الأساسية وكذا المداخل الرئيسية لإدارة التغيير المتمثلة في (إعادة هيكلة المورد البشري، والتمكين...).

# خاتمة





## خاتمة:

بعد التطرق لموضوع البحث والمتمثل في دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية تم التوصل إلى أن التغيير التنظيمي يعد أساس تطور كل منظمة إذ أنه يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال من تهديدات وفرص ومنافسة مخاطر، وبالرغم من أن الظروف المحيطة بالمنظمة المتغيرة بشكل مستمر تجعل من اتخاذها لإدارة التغيير التنظيمي ضرورة مطلقة فيها إلا أنه عادة ما قد يواجه هذا التغيير مقاومة من طرف المورد البشري داخل المنظمة مما قد يعيق وصولها إلى أهدافها المنشودة ويخلق لها مشاكل تنظيمية عديدة ناتجة عن تأييد هذا الأخير للعمليات التغيير أو حيادته تجاهها أو رفضه التام له.

وهنا يبرز دور إدارة التغيير التنظيمي والمتمثل في التقليل والتخفيف من هذه المشاكل من خلال توفير المداخل الأساسية لإدارة التغيير وكذا الاستراتيجيات والمتطلبات التي تعمل تحسين مهام المورد البشري لوظائفه وتفعيل إدارته من خلال تحفيز الموارد البشرية مما يعكس إيجابا على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى المؤسسة محل الدراسة \_ مناجم حديد الشرق -ونزة- ولاية تبسة بصفة خاصة.

إذ تم تسليط الضوء في الجانب التطبيقي على دور التغيير في تفعيله لإدارة الموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين وتمكينهم عن طريق الدورات التدريبية وتأثير القيادة الفعالة على المورد البشري خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والبحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال وتوفير المناخ المشجع لهم حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

## 1. اختبار فرضيات الدراسة:

بالنسبة للفرضيات التي اقترحت في بداية البحث قد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

❖ الفرضية الرئيسية والتي جاء فيها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة بشركة مناجم حديد الشرق . ونزة - " هي فرضية صحيحة لأن المؤسسة تقوم بتبني إدارة التغيير الفعالة كعامل أساسي مساهم في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها أن تساهم في تطوير المنظمة وتحقيقها لأهدافها المسطرة من خلال تقليلها للمشاكل الناتجة عن تفاعل المورد البشري تجاه التغيير سواء بالتأييد أو الرفض.

وقد ساعد اختبار الفرضيات الفرعية في التأكد من صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي جاء فيها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - ونزة-" هي فرضية صحيحة، حيث تحرص إدارة التغيير

على ضبط نظام العمل داخل المؤسسة من جهة المواعيد واحترامها وتوظيف العاملين في وظائف تناسب قدراتهم ومهاراتهم.

❖ بالنسبة للفرضية الثانية والتي جاء فيها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير الفعالة وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - ونزة - " هي أيضا فرضية صحيحة كون أن مداخل إدارة التغيير تساهم في تفعيل إدارة الموارد البشرية كما تساهم متطلباتها في تحسين أداء الموارد البشري وتثمين قدراتهم الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات العاملين لصالح المؤسسة عن طريق توفير حوافز مادية ومعنوية لهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية التي تعود بالنفع الإيجابي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ بالنسبة للفرضية الثالثة والتي جاء فيها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاكل التغيير وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم حديد الشرق - ونزة - " هي الأخرى فرضية صحيحة من خلال العمل كفريق أو مجموعة مما يساهم في اكتساب معارف جديدة ونقلها بين أفراد الفريق وتحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي وفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات وصلاحيات لهم خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين مما يساعد في معالجة قاط الضعف في الأداء.

ومن خلال الدراسة التي تمت لجوانب موضوع "دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية" نظريا وإسقاطه على ما هو واقع في شركة مناجم حديد الشرق - ونزة - ولاية تبسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 2. نتائج الدراسة:

### النتائج النظرية:

- تساهم إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيلها لإدارة الموارد البشرية.
- تعمل إدارة التغيير على تحسين وظائف المؤسسة وأداء عاملها فإدارة التغيير تعمل على تحفيز الأفراد وتمكينهم من أداء وظائفهم.
- تلعب إدارة التغيير دوراً كبيراً في دعم إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المتطلبات والمداخل.
- مداخل إدارة التغيير من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تخفيف المشاكل وتقليل السلبيات المتعلقة بها.
- تتوقف إدارة التغيير بمختلف أبعادها على وجود قائد كفء وفعال، أي قادر على إرشاد وتوجيه المورد البشري وإدماج كفاءاته ومعارفه ومهاراته نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### النتائج التطبيقية:

- توصلت الدراسة الميدانية التي أجريها في مناجم حديد الشرق -ونزة-ولاية تبسة حيث أنه بفضل الإصلاحات التي أجرتها المؤسسة تم تطوير هيكلها التنظيمي والعمل على تخفيض العمالة مما يساعد على تقليل من اكتظاظ العمال داخل المؤسسة والعمل على تعيين أفراد أكفاء.
- تتبنى مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة-ولاية تبسة إدارة التغيير من أجل تحقيق مختلف أهدافها وتطوير وظائفها.
- تعتبر المؤسسة محل الدراسة إدارة التغيير إدارة لتنمية المورد البشري.
- انسجام الأفراد فيما بينهم وسهولة الاتصال والتواصل مع بعضهم مما يدل على روح التعاون بين العمال في المؤسسة.
- مساهمة إدارة التغيير في حل الصعوبات التي واجهت المؤسسة محل الدراسة.
- تساعد المؤسسة عاملها على المثابرة في العمل وذلك من خلال التحفيزات التي تقوم بها.
- تنتهج المؤسسة محل الدراسة بعض مقومات التغيير لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية فيها.

### 3. التوصيات والاقتراحات:

- بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن أن تفيد المؤسسة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:
- وجوب تقييم الوظائف مع مراعاة المستوى العلمي لدى كل مورد بشري.
- ضرورة التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال.
- ضرورة انتهاز كافة المقومات المتعلقة بإدارة التغيير وذلك لتخفيف من المشاكل التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة في الوقت الراهن.
- تكثيف دورات تدريب الموارد البشرية وتحفيزها من أجل التوصل إلى نتائج فعالة.
- ضرورة اتباع أساليب قيادية قائمة على التشاور والمناقشة في علاقات الإشراف بين المدير والعمال.
- ❖ توفير بيئة مناسبة وضرورة التخفيف من ضغوط العمل التي قد ينشأ عنها صراعات داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ تحسين الدخل الفردي العاملين داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المادية والمعنوية.

### 4. آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن موضوع دور إدارة التغيير في تفعيل إدارة الموارد البشرية هو موضوع متسع ومجاله كبير، لذلك يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتدادا لموضوع الدراسة يمكن ذكرها كالآتي:

- ❖ دور إدارة التغيير في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.
- ❖ أثر التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية.
- ❖ دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ ضغوط العمل أثرها على إدارة التغيير التنظيمي.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. باللغة العربية:

### 01. الكتب:

1. أبو الفضل جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر للنشر، بيروت، دون ذكر سنة النشر.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، زوري للنشر والتوزيع، د ط
3. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
4. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط لنشر وتقنية المعلومات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال نظرية ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
6. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2002.
7. جان - مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، بيروت.
8. جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر.
9. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2003.
10. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
11. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جمهورية السودان، 2014.
12. حمزة جبالي - تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الاسرة للنشر والتوزيع.
13. حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
14. راتبة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
16. راوية حسن، مدخل استراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001 .

17. زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2011.
18. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار الياجوري للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، 2008.
19. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، الياجوري للنشر والتوزيع.
20. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010 .
21. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
22. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
23. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان . الاردن، 2007.
24. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الزايرة للنشر والتوزيع، ب ط، 2012.
25. صلاح الدين عبد الباقي،، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
26. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية - كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003.
27. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى، 2008.
28. عبد الله حسن مسلم، ادارة الجودة الشاملة - معايير الايزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان . الاردن، 2015.
29. عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج وتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الرياض، 2016.
30. عماد علي الميهرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، د ط .
31. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
32. فرحات حسن بريخ، ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان . الطبعة الاولى، 2012.

33. مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الاولى، الرياض، 2001.
34. محمد السعيد، الهندرة . هندسة العمليات الادارية، دار خاد الحارم للنشر والتوزيع.
35. محمد الصادق، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2014.
36. محمد الصيرفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية . مصر . 2008.
37. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018.
38. محمد بن يوسف النمران العطييات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، الطبعة الاولى، 2006.
39. محمد عبد المنعم شعيب، الادارة المعاصرة المدير المعاصر المهارات الادارية، الجزء السادس، دار النشر للجامعات.
40. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2012.
41. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
42. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
43. منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان . الاردن . الطبعة الاولى، 2011.
44. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، ادارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2013.
45. ادارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، طبعة 1429.

## 2 \_ الدراسات السابقة :

1. العلواني صليحة، كبابي تاسعديت، معوقات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2015
2. باحدي قدور، بديدة محمد، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب



مذكرة مكملة لاستكمال الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

3. براكني خديجة، فطومة عمان، دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل راس المال الفكري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، تبسة، 2017.

4. براهيم عبد العالي - عباس السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

5. بريكة ربيعة، قيز راضية، اثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير اكاديمي، تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة.

6. بلحسين لندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العميلة لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

7. بلغيث نسيمة، شاوش صبيحة، أثر تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير الاكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية، تبسة، 2018.

8. بوشامل احمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2011

9. بوطبة نور الهدى، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015.

10. حمادية حدي، مريم مزياني، التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية، جامعة العربي التبسي - تبسة - 2017.
11. دلول سلمى، عبد الحميد رميكي، اشكالية التوظيف في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية للأوممة والطفولة خالد عبد العزيز تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية، تبسة، 2018.
12. ريم رمضان، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، بحث علمي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2005.
13. زوزو مروى، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016.
15. سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، الرياض، 2007.
16. سلامي وردة، نادية نصر الشريف، أثر أسلوب القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة تبسة، 2018.
17. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي

تيارت وبسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

18. عفاف بن ساحة، اثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية - غرداية - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

19. علاوي عبد الفاتح، اثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

20. قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والتنظيم، قسم العلوم والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

21. مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

22. محي الدين العايش، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبة العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

23. - مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي اولحاج، البويرة، 2013.

24. مناهل احمد يوسف احمد، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

25. كنانة كريمة، مراحي عبد اللطيف، دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي ( ل م د )، شعبة علوم التسيير تخصص

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية، جامعة العرب التبسي، تبسة،  
2018.

### 3. المجالات والملتقيات:

1. النخبة الاستشارية الإدارية، إدارة التغيير مفاهيم وأساسيات، تشرين الثاني  
2005
2. أياد محمود عبد الكريم الرحيم، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2،  
2007، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في  
شركة المنتجات النفطية.
3. حسن عبد السلام على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى  
الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن،  
جامعة سبها ليبيا، ديسمبر 2017
4. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال:  
دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في  
المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 12 و13 ماي 2010
5. زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات  
الجزائر "موبيليس"، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير  
في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير،  
جامعة الجزائر 3، العدد 3
6. عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة  
الهندسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة  
دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18، 19  
ماي 2011
7. ليث عبد الله سليمان القهيوي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية،  
المجلد 15، العدد الاول، الاردن، 2015

### 4 . مواقع الانترنت

1. طارق عبد النبي عوض سلامة، ورقة بعنوان: مقدمة عن الموارد البشرية،  
2012، <http://kenanaonline.com> تاريخ الاطلاع 2019/03/12  
على الساعة 22:00.
2. lions.com4https://Www.business 70 تم الاطلاع عليه بتاريخ 25  
أفريل 2019 على الساعة 12:35.

ثانياً. باللغة الأجنبية:

1. Beriot Dominique, Du Microscope au Macroscop, l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF, Paris , 1993 .
2. – Carter Mc Namara, Consulting and Organizational Development, Authenticity consulting, 1997،
3. Germain decelles , la gestion du changement , en affaires dans la nouvelle économie , webTech publication .
4. Rune Todnem , Organisational change Management , critical review , university college , Edinburgh , UK .

# الملاحق



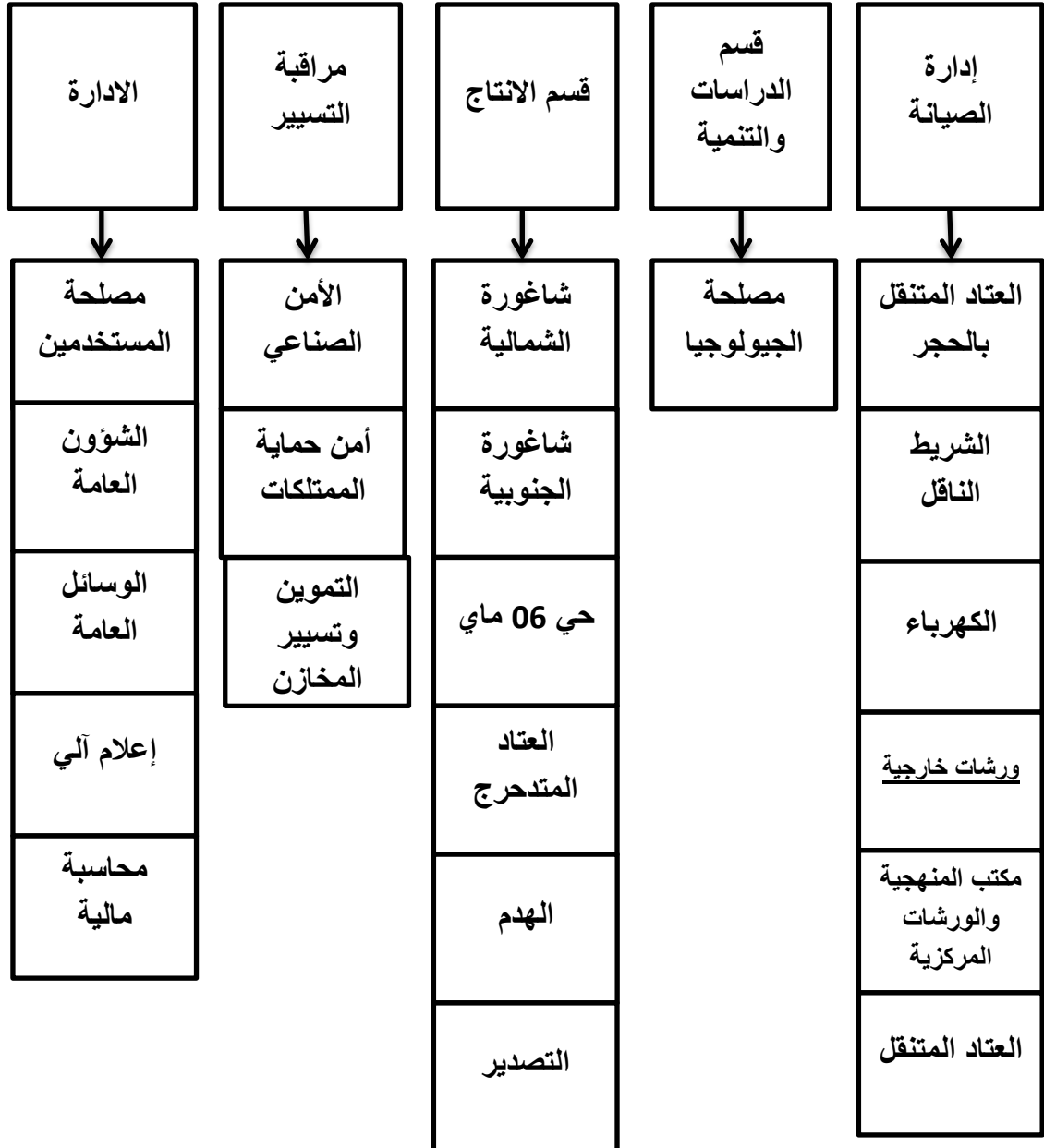
# شركة مناجم حديد الشرق

## منجم الونزة

### الموارد البشرية

مخطط منجم الونزة

إدارة المنجم



## الملحق رقم (02)



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية - تسيير - علوم تجارية

قسم علوم التسيير



### استبيان

في اطار استكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : ادارة اعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

و الموضوع بعنوان

دور ادارة التغيير في تفعيل ادارة الموارد البشرية

لذا يتم وضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى معرفة آرائكم حول موضوع دور ادارة التغيير في تفعيل ادارة الموارد البشرية .

نرجو من سيادتكم افادتنا بالمعلومات لإتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة عن الاسئلة المطروحة للاستفادة منها في الجانب التطبيقي .

نشكركم مسبقا على حسن التعاون و مساهمتكم القيمة في اثناء هذه الدراسة ، تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

تحت اشراف الدكتور:

- عبد الكريم شوكمال

من اعداد الطالبتين :

- براكتية مروى

- بوتواتة نصيرة



الجزء الاول : البيانات الشخصية

يرجى الاجابة بوضع اشارة (X) في الخانة المناسبة

1 - الجنس :

أنثى

ذكر

2 - المستوى التعليمي :

ثانوي

متوسط

دراسات عليا

جامعي

3 - المركز الوظيفي :

مشرفا

ادارة عليا

تقني

اداري

4 - الخبرة المهنية :

من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

اكثر من 15 سنة

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة

5 - الحالة العائلية

مطلق

متزوج

أعزب

الجزء الثاني : أسئلة الاستبيان

المحور الاول : تشخيص ادارة الموارد البشرية في ظل التغيير

الرقم	الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	- قامت المؤسسة بتغيير في الخمس سنوات الاخيرة					
02	- أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر					
03	- واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق					
04	- معنوياتي أفضل من السابق					
05	- يدعو الجميع في المؤسسة الى تطبيق التغيير					
06	- قليلا ما اتأخر في التنظيم الحالي					
07	- قليلا ما أخطئ في التنظيم الحالي					
08	- وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهارتي					
09	- أنا أكثر التزاما من حيث مواعيد الحضور في التنظيم الحالي					
10	- زادت مهامي في التنظيم الحالي بعد التغييرات الحاصلة					

المحور الثاني : مقومات ادارة التغيير الفاعلة ودورها في تفعيل ادارة الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	- لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقناع و التأثير					
02	- توفير الحوافز المادية يدفعني لقبول التغيير					
03	- يتم الوصول الى القرار النهائي حول التغيير بالتعاون بين مدراءنا و العاملين داخل مؤسستنا					

					04 - يتم تعيين افراد لديهم كفاءات في عملية التغيير و التطوير لشغل مراكز ادارية في منظمنا
					05 - التدريب الذي اتلقاه يؤدي الى تحسين من جودة مهامي
					06 تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها مؤسستنا
					07 - اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة
					08 - لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة
					09 - تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح
					10 - اثارة وعي العاملين بمشاكل المؤسسة

### المحور الثالث : تقليل مشاكل التغيير المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	- الاجراءات الجديدة تجعلني أرفض العمل في النقابات العمالية					
02	- إن التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني أعمل في وظيفتي بتوتر					
03	- أعباء عملي الآن زادت فوق طاقتي					
04	- قليلا ما يحدث بيني وبين زملائي نزاعات في العمل					
05	- أثق كثيرا في فريق عملي					
06	- أحبذ العمل الجماعي الآن					
07	- أحبذ العمل في مؤسسة أخرى اذا توفرت لي الفرصة					
08	- زملائي لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب					
09	- أشعر بالخوف من الفشل في البيئة الجديدة					

### الملحق رقم (03)

#### قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	الاستاذ
أستاذ مساعد أ	عمروش عمر
أستاذ محاضرة	جدي شوقي
أستاذ محاضرة ب	بنشوري عيسى
أستاذ محاضرة أ	جنينة عمر

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	55	75.3	75.3	75.3
	أنثى	18	24.7	24.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	19	26.0	26.0	26.0
	ثانوي	19	26.0	26.0	52.1
	جامعي	26	35.6	35.6	87.7
	دراسات عليا	9	12.3	12.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

		المركز الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارة عليا	7	9.6	9.6	9.6
	مشرفا	12	16.4	16.4	26.0
	اداري	21	28.8	28.8	54.8
	تقني	33	45.2	45.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	8.2	8.2	8.2
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	32	43.8	43.8	52.1
	من 10 سنوات الى أقل 15 سنة	12	16.4	16.4	68.5
	أكثر من 15 سنة	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

		الحالة العائلية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	25	34.2	34.2	34.2
	متزوج	46	63.0	63.0	97.3
	مطلق	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

## Correlations

### Correlations

		الدراسة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
الدراسة	Pearson Correlation	1	.553**	.801**	.624**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
المحور الأول	Pearson Correlation	.553**	1	.341**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.003
	N	73	73	73	73
المحور الثاني	Pearson Correlation	.801**	.341**	1	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.009
	N	73	73	73	73
المحور الثالث	Pearson Correlation	.624**	.348**	.305**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.009	
	N	73	73	73	73

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		المحور الأول	أنا راض عن التغيرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخرا	أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر	واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق
المحور الأول	Pearson Correlation	1	.268*	.559**	.529**
	Sig. (2-tailed)		.022	.000	.000
	N	73	73	73	73
أنا راض عن التغيرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخرا	Pearson Correlation	.268*	1	.309**	.015
	Sig. (2-tailed)	.022		.008	.897
	N	73	73	73	73
أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر	Pearson Correlation	.559**	.309**	1	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.000
	N	73	73	73	73
واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق	Pearson Correlation	.529**	.015	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.897	.000	
	N	73	73	73	73
معلوماتي أفضل من السابق	Pearson Correlation	.441**	.164	.448**	.189
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.000	.110
	N	73	73	73	73
يدعو الجميع في المؤسسة الى تطبيق التغيير	Pearson Correlation	.181	.029	.061	.099
	Sig. (2-tailed)	.125	.808	.608	.403
	N	73	73	73	73
قليلا ما أتأخر في التنظيم الحالي	Pearson Correlation	.428**	.367**	-.005	-.052
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.968	.661
	N	73	73	73	73

قليلا ما أخطئ في التنظيم الحالي	Pearson Correlation	.488**	.294*	.010	-.018
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.930	.882
	N	73	73	73	73
وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهاراتي	Pearson Correlation	.773**	.349**	.445**	.272*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.020
	N	73	73	73	73
أنا أكثر التزاما من حيث مواعيد الحضور في التنظيم الحالي	Pearson Correlation	.601**	.238*	.377**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.000	.042	.001	.009
	N	73	73	73	73
زادت مهماتي في التنظيم الحالي بعد التغييرات الحاصلة	Pearson Correlation	.290*	-.282*	.389**	.284*
	Sig. (2-tailed)	.013	.016	.001	.015
	N	73	73	73	73

### Correlations

المحور_الثاني	المحور_الثاني	لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقتناع والتأثير	توفير الحوافز المادية والمعنوية يدفعني لقبول التغيير	يتم الوصول الى قرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين مدراءنا والعاملين داخل مؤسستنا
المحور_الثاني	Pearson Correlation	1	.241*	.320**
	Sig. (2-tailed)		.040	.006
	N	73	73	73
لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقتناع والتأثير	Pearson Correlation	.241*	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.040		.000
	N	73	73	73
توفير الحوافز المادية والمعنوية يدفعني لقبول التغيير	Pearson Correlation	.349**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	
	N	73	73	73
يتم الوصول الى قرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين مدراءنا والعاملين داخل مؤسستنا	Pearson Correlation	.320**	.637**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000
	N	73	73	73
يتم تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير والتطوير لشغل مراكز ادارية في منظمنا	Pearson Correlation	.731**	.106	.231*
	Sig. (2-tailed)	.000	.370	.090
	N	73	73	73
التدريب الذي اتلقاه يؤدي الى تحسين من جودة مهماتي	Pearson Correlation	.756**	.102	.208
	Sig. (2-tailed)	.000	.391	.077
	N	73	73	73
تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها مؤسستنا	Pearson Correlation	.639**	.081	.164
	Sig. (2-tailed)	.000	.493	.166
	N	73	73	73
اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة	Pearson Correlation	.605**	-.149	-.035
	Sig. (2-tailed)	.000	.209	.768
	N	73	73	73
لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في	Pearson Correlation	.560**	-.090	.017
	Sig. (2-tailed)			
	N			

استخدام تكنولوجيا حديثة	Sig. (2-tailed)	.000	.450	.888	.372
	N	73	73	73	73
تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح	Pearson Correlation	.720**	-.013	.069	.146
	Sig. (2-tailed)	.000	.915	.562	.218
	N	73	73	73	73
اثارة وعي العاملين بمشاكل المؤسسة	Pearson Correlation	.225	.205	.259*	.276*
	Sig. (2-tailed)	.056	.082	.027	.018
	N	73	73	73	73

### Correlations

المحور_الثالث	الاجراءات الجديدة تجعلني أكره العمل في النقابات العمالية	أن التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني اعمل في وظيفتي بتوتر		
المحور_الثالث	Pearson Correlation	1	.740**	.757**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	73	73	73
الاجراءات الجديدة تجعلني أكره العمل في النقابات العمالية	Pearson Correlation	.740**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	73	73	73
أن التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني اعمل في وظيفتي بتوتر	Pearson Correlation	.757**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	73	73	73
أعباء عملي الآن زادت فوق طاقتي	Pearson Correlation	.842**	.589**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	73	73	73
قليلا ما يحدث بيني وبين زملائي العديد نزاعات في العمل	Pearson Correlation	.877**	.713**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	73	73	73
أثق كثيرا في فريق عملي	Pearson Correlation	.819**	.714**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	73	73	73
أحبذ العمل الجماعي الآن	Pearson Correlation	.809**	.468**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	73	73	73
أحبذ العمل في مؤسسة أخرى اذا توفرت لي فرصة	Pearson Correlation	.749**	.401**	.428**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	73	73	73
زملائي لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب	Pearson Correlation	.646**	.386**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005
	N	73	73	73
أشعر بالخوف من الفشل في بيئة جديدة	Pearson Correlation	.732**	.475**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005
	N	73	73	73

### Descriptive Statistics



	N	Mean	Std. Deviation
أنا راض عن التغييرات التي حدثت داخل المؤسسة مؤخرا	73	3.21	1.054
أقوم بأداء وظيفتي الجديدة بمتعة أكبر	73	3.73	1.071
واجباتي أقوم بها بشكل أفضل من السابق	73	3.11	1.161
معلوماتي أفضل من السابق	73	3.58	.912
يدعو الجميع في المؤسسة الى تطبيق التغيير	73	3.03	1.178
قليلا ما أتأخر في التنظيم الحالي	73	3.48	1.107
قليلا ما أخطئ في التنظيم الحالي	73	3.19	1.036
وظيفتي الآن تناسب قدراتي ومهاراتي	73	3.86	1.058
أنا أكثر التزاما من حيث مواعيد الحضور في التنظيم الحالي	73	3.73	.947
زادت مهامتي في التنظيم الحالي بعد التغييرات الحاصلة	73	3.38	.922
لدى قائد مؤسستنا القدرة على الاقتناع والتأثير	73	3.49	.930
توفير الحوافز المادية والمعنوية يدفعني لقبول التغيير	73	3.78	.975
يتم الوصول الى قرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين مدراءنا والعاملين داخل مؤسستنا	73	3.82	.948
يتم تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير والتطوير لشغل مراكز ادارية في منظمنا	73	3.45	.943
التدريب الذي اتلقاه يؤدي الى تحسين من جودة مهامتي	73	3.40	.982
تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التي تتبناها مؤسستنا	73	3.44	.957
اتباع مراحل التغيير وتطبيقها بصورة سليمة	73	3.41	.984
لدى مؤسستنا القدرة على التوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة	73	3.38	.967
تسعى القيادة للوصول لتحقيق رؤية المؤسسة بنجاح	73	3.30	.996
اثارة وعي العاملين بمشاكل المؤسسة الاجراءات الجديدة تجعلني أكره العمل في النقابات العمالية	73	3.49	.819
أنا التغييرات الحادثة في المؤسسة تجعلني اعمل في وظيفتي بتوتر	73	3.44	.866
أعباء عملي الآن زادت فوق طاقتي	73	3.38	.892
قليلا ما يحدث بيني وبين زملائي نزاعات في العمل	73	3.34	.946

أثق كثيرا في فريق عملي	73	3.58	.912
أحبذ العمل الجماعي الآن	73	3.51	1.056
أحبذ العمل في مؤسسة أخرى اذا توفرت لي فرصة	73	3.12	.763
زملاني لا يشاركون في العمل بالشكل المطلوب	73	3.33	.851
أشعر بالخوف من الفشل في بيئة جديدة	73	3.14	.933
المحور_الأول	73	3.24	.619
المحور_الثاني	73	3.31	.800
المحور_الثالث	73	3.37	.719
Valid N (listwise)	73		

## الملحق رقم (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.إق.ك.ع.إق.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2018/2019

### إتفاقية التربص

#### المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

#### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....  
الجهة: .....

#### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

#### المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 04 2019

رئيس القسم  
مدير وحدة التسيير  
مدير وحدة التسيير  
مدير وحدة التسيير

ممثل المؤسسة  
16.04.2019

الملحق رقم (06)

**MINES DE FER DE L'EST (MFE)**  
Spa au capital de 613.140.000 DA  
**MINE DE L'OUENZA**

**DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**  
**SERVICE FORMATION**

**MINE DE L'OUENZA**

OUNZA LE 14/04/2019

**PLANNING DE STAGE PRATIQUE**

NOM ET PRENOM	SPECIALITE	DUREE	DEBUT	FIN	SERVICE D'AFFECTATION
Boutouata Nassira	إدارة أعمال	10 Jours	14/04/2019	23/04/2019	control gestion
Brakia Harwa	-	10	14/04/2019	23/04/2019	control gestion

**CHEF DE SERVICE FORMATION**  
**BELFARE ETAWOS**



*[Handwritten signature]*

## الملحق رقم (07)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي- تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية أو علوم التسيير

نيابة عمادة الكلية المكلفة بالدروس المسائية والمرتبطة بالطلبة

مصالحة التعليم والتقييم



## إذن بطبع مذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): سوكال عمور كاسم

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية :...../.....

### ليسانس

الطلبة الاتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل

### الماستر

الطلبة الاتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
براكيتية مروان	علوم التسيير: إدارة الأعمال	دور إدارة التسيير في تشغيل إدارة الموارد البشرية
بوتواتة نخبيرة		

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المؤطر:

سوكال عمور كاسم

13/08/2019

سوكال عمور كاسم

ملاحظة: تسلم هذه الوثيقة مع مذكرة التخرج الخاص بالماستر أو التقرير الخاص بالليسانس

هدفت هذه الدراسة الى تبيان العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية، حيث في ظل التغيير الذي تُحدثه المؤسسة سواء كان مفروضاً أو مخطط له ومهما كان نوعه والمجال الذي يمسه، فإنه يؤدي الى خلق بعض المشاكل التنظيمية(الصراع، عدم الرضا، النزاعات..)في المنظمة بالموارد البشري، باعتبار أن هذا المورد لديه سلوك معين اتجاه التغيير قد يكون رافضاً له او قابلاً له مما يؤدي ذلك الى فشل عملية التغيير، ويتسبب في سوء إدارة الموارد البشرية لذا السبيل الوحيد لتجنب ذلك هو القيام بعملية إدارة التغيير التي توفر العديد من المتطلبات لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها وتمثل هذه المتطلبات في (القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا...) إضافة الى ذلك مداخل تتمثل في (إدارة الجودة، إعادة الهندسة والتمكين) وفي الأخير عندما تكون لهذه المتطلبات والمداخل فعالية فهي تؤثر على فعالية إدارة الموارد البشرية وحتى يتم تبيان صحة الفرضية من عدمها أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مناجم حديد الشرق -ونزة- ولاية تبسة التي شهدت تغيرات جذرية ومنتالية من جميع الجوانب والمجالات وخاصة المورد البشري، وقد اختارت عينة عشوائية قدرها (80) وزعت عليهم استمارة الاستبيان وتم التوصل الى النتائج التالية :

❖ بفضل الإصلاحات التي أجرتها المؤسسة تم تطوير هيكلها التنظيمي والعمل على تخفيض العمالة مما يساعد على تقليل من اكتظاظ العمال داخل المؤسسة والعمل على تعيين أفراد أكفاء .

❖ مساهمة إدارة التغيير في حل الصعوبات التي واجهت المؤسسة محل الدراسة مما أدى الى انسجام الأفراد فيما بينهم وسهولة الاتصال والتواصل مع بعضهم وخلق روح التعاون بين العمال في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : إدارة التغيير، إدارة الموارد البشرية، إعادة الهندسة(الهيكلية)، إدارة الجودة الشاملة، التحفيز، القيادة التحويلية...

### Abstract:

The study aimed to demonstrate the relationship between change management and human resources management, whereby, in the light of change, whether imposed or planned, and whatever type and area it touche, it creates some organizational problems (conflict, dissatisfaction, tendencies ....) in the organization with human resources, as this resource has a certain behavior toward change that may be susceptible to or rejected, which leads to failure of the process of change, and which results in poor management of human resources and in addition, the entries (quality management, re-engineering, enablement) and most recently, when these requirements are effective, affect human resources management effectiveness and until the hypothesis is validated, a field study at the east Iron mines foundation level was conducted –ouanza- in the tebessa province, which has undergone radical and sequential in all areas, particularly in all areas, particularly the humen resource, and has selected a random sample (80) to which distributed the questionnaire form and the following results were achieved :

- As a result of its reforms, its organizational structure has been developed and employment reduction has been introduced, which helps to reduce labor congestion within the enterprise and recruit competent workers.

- The contribution of change management to solving the difficulties faced by the institution in question, which resulted in the harmony of individuals and the ease of communication and communication with each other and the creation of a spirit of cooperation between the workers in the institution keywords:

Change management, human resources management, re-engineering (structuring), total quality management, motivation, manufacturing leadership. ....