



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة العمليات والانتاج

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
بعنوان :

دور ادارة الموارد البشرية في التغيير دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " سعيدة "

تحت إشراف الأستاذة:

* ملال ربيعة

من إعداد الطالبان :

* مبرك بن عودة

* سويح يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاستاد (ة): رئيسا.

الاستاد (ة): مشرفا .

الاستاد (ة): ممتحنا .

الموسم الجامعي: 2016- 2017 / 1438-1439

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُنَزِّلُ
الْمَطَرَ وَالَّذِي
يُغْفِرُ الذُّنُوبَ
وَالَّذِي يُعَذِّبُ
الْمُنَافِقِينَ
وَالَّذِي يُعَذِّبُ
الْمُنَافِقِينَ
وَالَّذِي يُعَذِّبُ
الْمُنَافِقِينَ
وَالَّذِي يُعَذِّبُ
الْمُنَافِقِينَ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي اثار لنا درج العلم والمعرفة وامننا على اداء

هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تظليل ما وجهناه من صعوبات

ونخص بالشكر الأستاذة المشرفة ملال ربيعة

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها

القيمة التي كانت انا العون في اتمام هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الى جميع الاساتذة الذين رافقوني في

المشوار الدراسي واشكر الوالدين الذين امناني بدعواتهما

اطال الله في عمرهما

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز إنسانين يعجز القلم عن وصفهما
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى اللذان شقا وتعبا من أجل إسعاديو تعليمي وكانا سندا لي طوال مشوار الدراسة
وتحملا مشاقها لأجلي وكانا لي مثال الحب والتضحية

سبحانه وتعالى

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا"

"الأم الحنوننة" و "الأب العطوف" حفظهما الله وأطال في عمرهما

والى كل اخوتي واخواتي ،الى كل من ساندني في عملي الى كل

اصدقائي الذين ساندوني

ووقفو الى جانبي

إلى كل من قاسمني الجهد لإنجاز هذا العمل

الى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى كل دفعة 2016** 2017

مقدمة

لقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية في الآونة الأخيرة حتى ارتبط نجاحها بنجاح وقدرة العنصر البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الجمهور وتعزز سمعة ومكانة المؤسسة ودورها الريادي. فالموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل .

تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهداف لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري .

وبالتالي فقد أصبح معروفا في يومنا هذا أنه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا ساخنا في المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، بأن حصص المنظمة في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة مقارنة بالتي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها ، كما أن هذه المنظمات تحتاج إلى تغيير من أجل التطوير بهدف إحداث طفرة نوعية في العمليات ، وكذا إعادة تصميم الجداري والسريع للمنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات.

وقد كان مصطلح التغيير يشكل قلقا وانزعاجا لدى الكثير من الأفراد والمؤسسات ، بل لا تكاد تجد من ينادي أو يدعو إلى التغيير كأسلوب عمل ، ولم تمضي سوى سنوات قليلة حتى أصبح التغيير مطلب ومنهج عمل لدى الكثير من القادة والمنظمات الإدارية وحتى السياسية منها .

ولقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكمثيلاتها في العالم عدة تغييرات سمية تارة بإصلاحات وأخرى بالتصحيات ، لكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت على دورة إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في هذه المؤسسات وهذا ما نحاول التعرف عليه في هذه الدراسة .

إشكالية البحث : تتعامل المؤسسات في الوقت الراهن مع ظروف بيئية تتصف بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه و إزاء هذه البيئة المتغيرة وحسب القائمين عليها تبنى استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره لذلك لا بد من تفعيل دور الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير وعلى هذا الأساس وجب علينا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكننا طرح الفرضيات التالية :

- ✓ تمارس ادارة الموارد البشرية لبعده الكفاءة للقيام بعملية التغيير.
- ✓ تمارس ادارة الموارد البشرية بتحفيز العمال للقيام بعملية التغيير.
- ✓ تقوم ادارة الموارد البشرية بتكوين العمال للقيام بعمليات التغيير.

أهمية الدراسة :

تبع الأهمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد للموارد البشرية في المؤسسات ، حيث تمثل عنصر الحسم وركيزة التفوق والتميز في العالم بشدة التغيرات ، هذا المحيط الذي فرض التغيير على المؤسسة من أجل التكيف .

أهداف الدراسة :

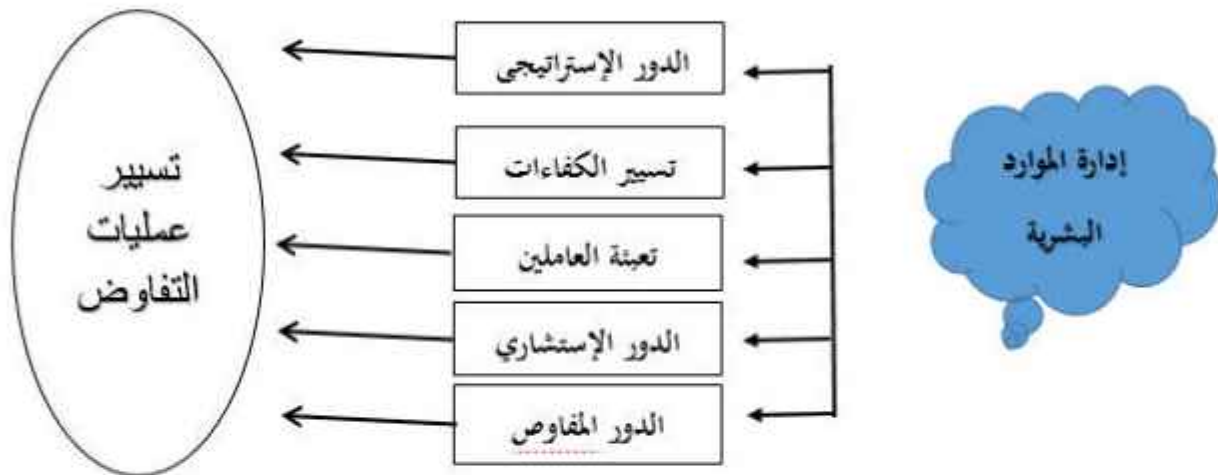
- التعرف على أكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية
- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في سيرورة التغيير
- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة وخاصة في فترة التغيير .

متغيرات البحث:

تمت الدراسة بتغيير مستقل والمتمثل في دور إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل في التغيير.

ودور إدارة الموارد البشرية جاء متغير مستقل لأنه يستعمل آليات نكتشف من خلالها عن دور هذه الإدارة في عمليات التغيير هذه الآليات والتي تتمثل في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، التسيير وفق منطق الكفاءات ، تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير ، قيام بدور المستشار الاستراتيجي ، التفاوض حول مشاريع التغيير .

الشكل (01) يوضح متغيرات الدراسة



منهج الدراسة وادوات مستخدم :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهدافه المحدد ، ويقوم هذا المنهج على جمع بين دراسة المكتبية والدراسة الميدانية ، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الكتب والبحوث والمذكرات والكتب على شبكة الأنترنت ، أما عن الدراسة الميدانية فقد تم اختبار فروض البحث باستعمال كل من أداتي البحث المقابلة والاستمارة لاستقصاء آراء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر في ولاية سعيدة موضع الدراسة ، ومن تم الحصول على بيانات الأولية من مصادرها المدروسة. وهذا لتحقيق فهم أفضل للمشكلة موضوع البحث حتى تتمكن من المساهمة في معالجتها .

الدراسات السابقة:

تسمح مراجعة البحوث والدراسات السابقة والمتعلقة بدور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بإمكانية تصنيفها الى اربعة مجموعات رئيسية ، حيث ركزت المجموعة الاولى على دراسة مكانة هذه الادارة في المؤسسة ، في حين تناولت

المجموعة الثانية أنشطة ادارة الموارد البشرية ، واهتمت المجموعة الثالثة بالتغيير التنظيمي وجاءت المجموعة الرابعة لتتناول دور مدير الموارد البشرية في تسيير التغيير ونضرا لتثعب وتنوع هذه الدراسات فإننا اكتفينا بتناولنا تلك التي تنتمي الى المجموعة الرابعة باعتبارها تقرب من اشكالية بحثنا وتوجه دراستنا واهدافها وهو ما سيأتي استعراضه في ما يلي :

1-دراسة j Conner:

تهدف هذه الدراسة والمعنون " ادوار الموارد البشرية : خلق القيمة المضافة ليس خطاب " الى التعرف الى التعرف على ادوار محترفي الموارد البشرية في ضل ممارستهم لوظائفهم . يسمح هذا التشخيص بمساعدة محترفي الموارد البشرية على الفهم الجيد لكيفية خلق قيمة مضافة في منظماتهم ، وكذا مساعدة المسيرين في تحديد اهداف واضحة وواقعية من مساهمة هؤلاء المحترفين .

2-دراسة N comméras:

قدمت هذه الباحثة دراسة بعنوان " ادارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية "دراسة ميدانية في الصناعات الحديدية في فرنسا حيث تمحورت الاشكالية العامة للبحث في : مدير الموارد البشرية مسهل واكثر من ذلك ركيزة اساسية في عملية التغيير وللإجابة على هذه الاشكالية قامت بدراسة ميدانية في مؤسسة للصناعة الحديدية .

3-دراسة Delavallée:

قدم الباحث مساهمة بعنوان " التغيير التنظيمي وتسيير الموارد البشرية " في كتاب الموارد البشرية لمجموعة من الباحثين تحت اشراف D Weiss . وتمحورت اشكالية المساهمة في تحديد دور وظيفه الموارد البشرية في التغيير التنظيمي .

4-دراسة رقام ليندة :

قامت الباحثة بدراسة بعنوان " دور ادارة الموارد البشرية في التغيير في المؤسسات الاقتصادية " وذلك بدراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف حيث تمحورت اشكالية البحث في "هل تتحمل ادارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية .

موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

تتفق دراستنا مع دراسة (comméras) في اعتبار أن لمدير الموارد البشرية دور في تسيير التغيير كما تتفق دراستنا مع دراسة (Delavallée) التي هي تبحث أيضا في دور مدير الموارد البشرية كقائد للتغيير ، وما يميز دراستنا عن هذه الدراسات كونها حددت مهام (التسيير الاستراتيجي ، تسيير العاملين وفق منطق الكفاءات ، التعبئة حول مشاريع التغيير ، المفاوضات حول مشاريع التغيير) بممارستها مدير الموارد البشرية ويتبين من خلالها فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية ومن تم مديرها يقوم بدور القائد في عمليات التغيير أم هي تابع المنفذ في هذه العمليات ، أي يتم اختبار دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير بطريقة غير مباشرة ، وهذه المهام التي حددناها ، والتي نعتقد أنها تمثل مؤشرات قوية توضح طبيعة دور مدير الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير هي التي مثلت فرضيات بحثنا .

الهيكل العام للدراسة :

شملت الدراسة ثلاثة فصول، تعرض الفصل الأول بماهية إدارة الموارد البشرية وماهية التغيير، أما الفصل الثاني يناقش دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التي عرفتها المؤسسة الوطنية، أما الفصل الثالث فقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول إدارة
الموارد البشرية و التغيير

مقدمة الفصل الاول:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر وظيفة الإنتاج ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام ، والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن إدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء .

وقد يتساءل البعض لماذا تلك الأهمية لإدارة الموارد البشرية ؟ والإجابة ترتبط بقول الله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم " ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الإنسان أكثر شيء جدلاً " . صدق الله العظيم (سورة الكهف - الآية 54) .

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة وهو عنصر الحياة فيها لذلك كان تسييره محل اهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن ، فمن " إدارة المستخدمين " إلى " إدارة الأفراد " إلى " إدارة شؤون الموظفين " ثم أخيرا " إدارة الموارد البشرية " ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحي مع مسمى " إدارة الأفراد " ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين ، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر ، أي اختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجير إلى رأس المال عقلي ، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

و بالعودة الى مختلف الادبيات و الابحاث التي تناولت ادارة الموارد البشرية ، نلاحظ انها عموما اما تتجنب تعريفها او تعرفه من خلال الانشطة التي تقوم بها لتساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .
 ويُجد ان باحثين اخرين يرون ان تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة اجراءات (سياسات ، طرق عمل ...) و أنشطة (تعيين ، اختيار ، ترقية ، ...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية اداء كل من الفرد و المنظمة على حد سواء .

كذلك يعرف Bélanger I ادارة الموارد البشرية على انه : مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول و التطوير و الحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الاعمال بيد عاملة منتجة و مستقرة و راضية .

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والاستراتيجية و الاهداف التنظيمية .¹

في حين يضيف cèteau بعدا اخرًا لنشاط ادارة الموارد البشرية :فهي تسعى لتحقيق افضل توافق ممكن بين الفرد المؤسسة . وتعمل ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج و هياكل . فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة

بين الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة

¹ - مصطلفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى - الدكتور: لحمد سيد 2000، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ص 22

ومن يؤكد ان ادارة الموارد البشرية مسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية و المحافظة عليها من خلال : تخطيط واقعي للموارد البشرية ، توظيف ملائم لها ، تدريب دقيق ، متابعة مستمرة و تطوير للموارد البشرية لتحقيق الملائمة الداخلية و الخارجية² .

ان كل التعاريف السابقة تعرف ادارة الموارد البشرية من خلال الانشطة التي تقوم بها والاهداف التي تسعى لتحقيقها باعتبارها تمثل جزءا هاما من الاهداف الكلية للمؤسسة . لذلك يمكن ان نخلص الى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية كما يأتي :

هي نشاط من أنشطة التسيير ، و تمثل احد فروع ادارة الاعمال . واذا نظرنا اليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي . وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها و اقتراحاتها لكل المديرين و العاملين. ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري اولى واهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات و المحافظة عليها و تطوير قدرتها و رغبتها في العمل ، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بأحسن فعالية ممكنة .

هذا بالإضافة لتأكيد عدة باحثين ومختصين ، ومنذ السبعينات ، على الطابع النظري لإدارة الموارد البشرية . فهي تتواجد وتعمل ارتباطا بخصوصيات وظروف كل مؤسسة ، لذلك لا يوجد تسيير جيد للموارد البشرية و انما يوجد انماط من التسيير تتلاءم مع كل مختلف الظروف و المواقف . كذلك المعارف التي تنتجها هذه الادارة و المستخلص من تجاربها هي ايضا ضرفيه وخاصة و محدودة الزمان والمكان .

بالإضافة إلى تعريفات بعض الباحثين عرفوها " على أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين بينهم " .

1-مصطفى، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى - الدكتور: احمد سيد 2000،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ص 22

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نحاول هنا التعريف بمرحلتين تاريخيتين نعتبرها هامة في تاريخ إدارة الموارد البشرية " مرحلة إدارة الأفراد " ومرحلة " إدارة الموارد البشرية " أما بالنسبة للمرحلة الأولى:

طهور إدارة خاصة بالأفراد : تميزت فترة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة قائمة أساسا على تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف في بناء مجتمعات ويؤكد Bouchez على ذلك بقول " تعود ممارسات تسيير الأشخاص إلى قديم الزمان من خلال مختلف الحضارات التي عرفتها الإنسانية وهي بدون شك تمثل أقدم مهنة في العالم ، فكل تجمع بشري يضع قوانينه التنظيمية والإدارية والأنظمة العقابية كالفصل و الطرد، أو تشجيعية تحفيزية كالأجور والمكافآت³ .

خلال هذه الفترة لا توجد إدارة للأفراد ، بل صاحب المصنع الصغير يتحمل مسؤولية التوظيف والفصل ، أما فترة ما بعد الثورة الصناعية فقد تميزت بـ كبير حجم المصانع التي أصبحت بحاجة إلى أعداد كبيرة من اليد العاملة واختلط تسيير الأفراد مع تسيير الإنتاج ، وحتى الآن وظيفة الأفراد ليست مهيكلة واقفيا ، تواجهها مر بفترة بعد الثورة الصناعية وهي :

ولادة وظيفية الأفراد 1914-1945⁴ : يرى باحثون أن سنة 1912 التاريخ المرجع لولادة "مصلحة الأفراد" والتي كانت من مهامها : التدريب ، التقييم ، الاتصال ، الأجور ، ومن المفارقات أن يكون تايلور هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني ، مبينا الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل ، فلقد جاء تايلور بمسمى التنظيم العلمي للعمل ، فقد قسم الأعمال إلى مهام بسيطة مقاسة زمنيا ليحدد الطريقة المثلى لأدائها للقضاء على تبذير وتغيير الطرق السيئة في الأداء الأعمال التي جلبت التعب للعاملين ، ودرب العاملين عليها ليحقق الكفاءة الإنتاجية ، كما اعتمد نظام الأجر بالقطعة لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج . وعليه

1-أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

2-أحمد سيد مصطفى، مرجع نفسه، ص 25.

أثرين مما بعد أعمال تايلور من قبل العديد من الباحثين من بينهم فايول حيث تسجل أعماله في نفس منطلق تايلور .

هناك جانب آخر وجانب الأسس القانونية تدريجيا حيث زاد بعد الحرب العالمية 1 تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والتي لم تتدخل نهائيا من قبل ، بسنها قوانين وتشريعات تنظم علاقات العمل كقانون 1841 الذي يمنع عمل الأطفال تم قانون 1884 المتعلق بمجاذت العمل وفي بداية العشرينيات ظهرت النصوص الأكثر أهمية والتي خلقت ديناميكية حقيقية لوظيفة الأفراد كقوانين العطلة الأسبوعية (1906) ، وتحديد ساعات العمل 1919، ساهمت كل هذه العوامل في تكوين مادة علمية وعملية تصلح للولادة وظيفية تعني بشؤون الأفراد.

المرحلة الثانية : إدارة الموارد البشرية

نتناول خلال هذه المرحلة والتي تشمل نهاية السبعينيات وسنوات الثمانينات البعد النظري والفلسفي لتسمية إدارة الموارد البشرية .

خلال سنوات تحولت الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية ، هذا التغيير في الاسم له دلالة فعلية في حياة الفرد داخل المؤسسة ، فبعض الباحثين يرون أن الفرد في إدارة الأفراد يمكن استبداله والمسؤول عن وظيفة الأفراد هو رئيس الأفراد فقط ، في حين أن الفرد في إدارة الموارد البشرية عنصر فعال وفريد ، ومدير إدارة الموارد البشرية عضو بارز في إدارة الموارد المؤسسة وفي نفس الاتجاه يرى أحمد سيد مصطفى أن الإدارة العليا تنظر للعاملين كرأس مال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته قيمة الأصول الأخرى كالأرض والمباني والآلات وظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة .

- العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

1-زيادة كبر حجم المؤسسات .

2-تطور أساليب الإنتاج.

3-زيادة القوانين والتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع البيانات والمعلومات حول أعمالها مثل حوادث العمل .

- أنشطة إدارة الموارد البشرية :

- التخطيط للموارد البشرية ويتضمن تحليل العمل والمؤهلات المطلوبة في العامل.
- الحصول على الموارد البشرية كالأستقطابوالاستقبالوالتعيين.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية ويتم من خلال تصميم برامج تكوين⁵.
- وضع هياكل تصميم الأجور وتسيير الخدمات الاجتماعية.
- من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية لذلك نجده هو التيار المسيطر في التسيير الاستراتيجي للموارد ، وهو الأكثر غنى وخصوبة في ميدان البحث والتطبيق .

- خصائص المورد البشري الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية:

- قادر على خلق القيمة.
- وحيد أو نادر.
- من الصعب تقليده.
- لا يمكن استبداله.

إن الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يبين أن عالم الأعمال اليوم واعى بأهمية الدور الحيوي لهذه الإدارة في حياة المؤسسة ، وذلك بتعدد هذا الدور مما يتطلب من القائمين به امتلاك مستوى معين ومن المعارف وضرورة احترافيتهم .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يُجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي لأنها تسير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب بل لأنها يجب أن تعمل أيضاً بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول ويمكن أن نلمس الأهمية من خلال التالي¹:

- ضرورة حصول المؤسسة وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجيتها ، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق هذا المسعى .
- تراجع تدريجي في مكانة بعض وظائف المؤسسة ، والتي كانت في الماضي رئيسية ، لصالح البعض الآخر منها و بالخصوص إدارة الموارد البشرية ، وهذا راجع الى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الازمات ، واتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة.
- لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات "الأفراد المتلقين" له ، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل الاستجابة لهذين المتغيرين "الدوافع والاحتياجات" والإحلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة مثل الإحساس بعدم الانتماء.
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات في المؤسسة فبقية الإدارات تحتاج لخدمات ومساعدات وآراء إدارة الموارد البشرية حتى تنجز أعمالها، وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل .

¹ الدكتور محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة ،الطبعة الاولى ،25 من،2004

- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين ، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته . فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق .

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية متنوعة ومتعددة وتصب في نفس الغرض ألا وهو الهدف العام للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف الفرد أيضا حيث يرى Louart أن تسيير الموارد البشرية يجب أن يهتم بالفرد وليس بالنتائج فقط ، لأن المؤسسة لأتحقق الفعالية إلا من خلال تحقيق العدالة واحترام كل فرد في استقلالته النسبية وحرية اختياره وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائف تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء ويتحقق هذا من خلال :

- جذب واختيار عاملين أكفاء التي تحتاجهم المؤسسة والحفاظ عليهم .
 - تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكون قوة العمل المنتجة .
 - ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمؤسسة .
 - حل مشاكل الأفراد، وإن كانت غير مرتبطة مباشرة بنشاط الإنتاج.
 - تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل.
 - العمل على زيادة الإنتاجية وجودة العمل.¹
- كل الاهداف السابقة الذكر تطمح الى تحقيق فعالية أكثر لكل من العامل و المؤسسة. والفعالية حسب بعض الباحثين تتطلب عناصر منها :

- الحصول على موارد بشرية مؤهلة و الحفاظ عليها .
- الوصول لمستوى عالي من الاداء الجودة .
- التحكم في معدل دوران العمل وتكلفة العمل.

1 - الدكتور محمد اسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الاولى 2004ص،25.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية – وظيفة تسيير الموارد البشرية – وظيفة التنمية الاجتماعية

- وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية¹ :

تعتبر هذه الوظيفة أول وأقدم وظيفة عرفتها إدارة الموارد البشرية معتمدة في وجودها في المؤسسات وممارستها هناك على فكرة أساسية وهي : أن كل منظمة تشغل مجموعة من الأفراد عليها أن تمارس عددا معينا من المهام الإدارية التي تضمن المتابعة الفردية وتجميع المعلومات عنهم وضمان حقوقهم وواجباتهم الوظيفية ، ويضيف باحثون آخرون أن مهمة هذه الوظيفة تكمن أساسا في تحقيق التطبيق الرسمي للنصوص القانونية المتعلقة بكل عامل في المؤسسة ، لذلك فهي تتطلب كفاءات متخصصة ذات طبيعة قانونية ومحاسبية ومكتبية حيث يعالج عدد كبير منها بالحاسوب ومن المهام الوظيفية التسيير الإداري للموارد البشرية :

- مسك الملفات والسجلات ووثائق الأفراد وإحصاء العاملين .
- إدارة الأجور والمستحقات .
- السهر على تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة بحقوق وواجبات العامل المتفق والمتعاقد حولها .
- مراقبة مدى الامتثال لإجراءات ادارة العاملين.
- تسيير ظروف العمل و الشروط المتعلقة بالمكانة الوظيفية للأفراد.
- جمع المعلومات حول الغياب ودوران العمل و حساب معدلاتها.
- تسجيل حركة دخول وخروج الأفراد اليومي سن وإلى المؤسسة.
- العلاقة مع الهيئات الممثلة للعاملين ومتابعة كيفية العمل بها.²
- تحديد تواريخ العطل السنوية وعطل الأمومة وحوادث العمل .

1- جمال الدين مرسي ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة الأولى 2003 ، دار النشر والتوزيع ، ص 28 .

1- جمال الدين مرسي ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة الأولى 2003 ، دار النشر والتوزيع ، ص 28 .

- معالجة وصيانة مختلف السجلات بالحاسوب (سجل الأفراد وسجل الأجور) التي تشكل قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة .

- وظيفة تسيير الموارد البشرية

بالإضافة إلى وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تعني الحصول على الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء فالاهتمام يركز هنا على جوانب المتعلقة بديناميكية الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق التزامهم وضمان ولائهم وانتمائهم لها والذي يمثل مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها التنظيمية ونجاح مشاريع تغييرها .

وما يميز وظيفة تسيير الموارد البشرية هو أنها لا تمارس فقط من قبل مختصين في إدارة الموارد البشرية بل يمارسها أكثر فأكثر المسيرون المباشرون للموارد البشرية ويبقى على هؤلاء المختصين مهمة تقديم الاستشارة والمساعدة والتطوير والتنسيق وضمان الترابط وانسجام بين مجمل أنشطتها ونذكر بعض من أنشطتها وهي :

- نشاط الحصول على الموارد البشرية: وهي عملية الاستقطابوالجذب تضمن أيضاً التخطيط للموارد البشرية او ما يسمى بالتسيير التنبئي للموارد البشرية .

- نشاط التكوين والتطوير : فالتكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير دائم في قدرات العامل مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أحسن ، أو هو تزويد العمال بالمعارف والمهارات ، أما التطوير يتحقق¹ حينما تكتشف المؤسسة أن عمالاً لهم قدرات للعمل بمناصب أعلى غير تلك التي يعملون بها حالياً فتعطيهم فرصة لتحقيق ذلك من خلال التكوين لتطوير قدراتهم² .

- نشاط الاحتفاظ: يحتوي على مجموعة من المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء كتحسين ظروف العمل والتعويضات والمكافأة.

- وظيفة التنمية الاجتماعية:

وظيفة التنمية الاجتماعية هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية تمارسها بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة، ووجودها لا يؤكد على البعد الاقتصادي للمؤسسة فحسب بل على بعدها الاجتماعي أيضا²¹

فوظيفة التنمية الاجتماعية تهتم بالجوانب الأكثر حداثة لوظيفة الموارد البشرية ويلعب مديرو الموارد البشرية دورا في تحديد استراتيجية المؤسسة ، لذلك يجب عليهم ان يساهموا بخبرتهم الاجتماعية في هذا المجال لان القرارات الصناعية تؤثر عليها الانشغالات و الاهتمامات الاجتماعية أيضا .

وظيفة التنمية الاجتماعية تفرض الانتقال من قطب تقليدي في تسيير الموارد البشرية الى قطب حديث يتطلب اعطاء الاهمية لقضايا مثل الاتصال و الاعلام ، المشاركة بكل انواعها ، التعليم المستمر ، تحسين المحيط الاجتماعي للعمل و غيرها من القضايا ذات البعد الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة .

المبحث الثاني : مفاهيم عامة عن التغيير

المطلب الأول : مفهوم التغيير و إدارة التغيير :

اولا: التغيير :

التغيير سنة كونية ملازمة للبشر ، وقوام استمرار حياتهم ونموهم ، وسممة بارزة من سمات العصر ، وظاهرة متصلة بالحياة الاجتماعية والثقافية ، والاقتصادية والتكنولوجية ، وقد أضحت مفهوم التغيير من أكثر مفاهيم استخداما في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والإدارة . ولعل التغيير أصبح ما يميز الحضارة المعاصرة ، فهو سريع وواسع النطاق ، وعميق المدى ، وقد ترك أثره فيسائل مجالات الحياة، في الصحة والتربية والنقل والاتصال وحقوق الانسان وحتى في ذاتيته الثقافية والعلاقات الدولية .¹

ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته وسرعته و عمق اثاره واتساع مداه مثلما شهدته في القرن العشرين والنصف الثاني منه على وجه الخصوص

التغيير مشتق من الفعل غير و غيره : أي حوله وبدله ، كأنه جعله غير ما كان عليه وفي القرآن الكريم : " ذلك بأن الله لم يك مغفرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم " الأنفال 53، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم : حتى يبدلوا ما أمرهم الله ويقال تغيّرت الأشياء : يعني اختلفت ، وغير عليه الأمر : حوله ابن منظور 3325 .

أما التغيير بالمعنى العام فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في مكان وزمان ، كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي .

1- دكتور لاريجي مصطفى عليان، إدارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ص، 25 .

وتعددت مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرف من زاوية نتائج التغيير . اذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون و الشكل ، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط و التشابك ، ومن حيث العلاقات التبادلية و السببية ومن حيث الاتجاه والتأثر والتأثير ، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير . ولم يتفق العلماء والخبراء والمختصين على تعريف واحد للتغيير ، فكان لكل العالم تعريف خاص، فقد عرفه الحسن (1401 هـ ص 48) بأنه أي انحراف عن الماضي ، وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة التمثيل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال .

كما عرفه الخطيب (2009، ص 383) بأنه : ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد .¹

ويعرفه بيكار (bêchard) فيعرف التغيير بأنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأعمالها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التغيير ، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .² أما روبنسون (Robinson) فيعرف التغيير بأنه : التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية .

ويعرفه أحمد الطاهر : التغيير بانه : خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتحديثها وتغييرها لممارساتها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف الخارجي ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية

1- دكتور لاريجي مصطفى عليان، ادارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ص، 25 .
2- الدكتور السيد سالم ، اتجاهات الحديثة في ادارة التغيير، ص65 .

ثانيا: إدارة التغيير :

هو مصطلح يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل وإدارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم ، كما ان الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة .

ا وهي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ، ومنع التراجع وازالة الصدا وازالة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح ، او يصيب الافراد او المعدات لتضلل المنظمة محافظة على حيويتها ونشاطها ومصداقيتها ، وقادرة على التكيف مع الازمات والظروف الصعبة .

او هو الانتقال من اي تجمع بشري الى الامام وبناء قدرته على الفعل ، وبالتالي انتقال المجتمع الى وضع اكثر تحفلا او ارتداده خطوة الى الوراء لا يدخل في نطاقنا لأنه لا يمكن ان تتلاقى ارادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع مختلف .

او هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محدد الى حالة اخرى أكثر تطورا

المطلب الثاني : أنماط التغيير و نظرياته :

اولا :أنماط التغيير:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير ، وأنماطه فهناك عدة أنماط للتغيير حسب معيار المستخدم في التصنيف .

1-التغيير المادي والتغيير المعنوي:¹

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

1- الدكتور السيد سالم165،مرجع سبق ذكره.

2- التغيير المخطط والغير مخطط:

التغيير المخطط هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات ، أما التغيير الغير مخطط فهو تغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات الطارئة .

3-التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن ذلك يعتمد على طبيعة الضرف .

4-التغيير الكامل والتغيير جزئي:

إذا اعتمدت درجة الشمول معياراً فإنه يكون بالإمكان التمييز بين التعبير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كمتغير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والجوانب والمجالات¹ في المنظمة والخطورة في² التغيير الجزئي أنه قد نشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من ففعالية التغيير .

ثانيا :نظريات التغيير :

يوجد عدة نظريات للتغيير تتمثل في ما يلي :

اولا نظرية Kurt lewin1940

ان اي تغيير يظهر لأي نوع من المنظمات شيء في اي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية ، وهنا التغيير يتم من خلال عدة مراحل هي :

- سيولة (عدم تجميد) السلوك والظروف الحالية القديمة .
- تحويل السلوك والظروف الى الحالة الجديدة .

1الذكور السيد سالم، اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، ص86.

- تجسيد السلوك والظروف الحالية.

وهناك بعضا لاحتياجات التغيير تتمثل في ما يلي:

- معرفة وتحديد المشاكل والنظم وحلها.
- تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الادارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم .
- تطوير الاحتياج للتغيير .
- تعميم وتوازن التغيير .
- التحويل من العزم على التغيير الى التغيير الفعلي .
- اختبار الطرق البديلة ومعرفة اهدافها .
- الوصول الى علاقات وثيقة .

تانيا : نظرية ralphkilman

- بداية برنامج التغيير
- معرفة برنامج التغيير
- جدولة خطة التغيير
- تفعيل وتنفيذ خطة التغيير
- تقدير النتيجة

ثالثا :نظريةjerryporras

تتكون هذه النظرية من خمسة عناصر هي :

- تحليل نضام العمل.
- وضع المشاكل على الرسم الجرافيكى.

- اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل .
- معرفة المشاكل و أساس تكوينها .
- حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية.

المطلب الثالث : أهمية التغيير وأسبابه

أولا : أهمية التغيير

- إن العالم يمر بحالة من التغيير الذي يمس جميع مجتمعات اليوم غنيها وفقيرها صغيرها وكبيرها ، فتغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مربكة وهناك بعض جوانب أهمية التغيير :
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة :¹
- حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجدد و الحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي تقتل الإبداع والإنتاج.
- تنمية القدرة على الابتكار :
- فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة وذلك لأن التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزان أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات .
- التحفيز نحو التغيير :
- يعتمد التنظيم على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .
- عمليات التجدد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل .

¹ - ربحي منمنظقي عدنان ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 69 .

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

• التوافق مع المتغيرات :

- وينظم أيضا إلى أهمية التغيير لمواكبة التكنولوجيا وعبء التجارة ، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب لمواكبته ، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يعزز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمى ، وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة هنا .

- الوصول إلى درجة أعلى من قوة الأداء :

حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنمو وذلك من خلال محورين :

• المحور الأول : إن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة للمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضى بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة للمؤسسات الدولة ، هذه الأسباب يمكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حسم هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها تم طبيعة العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات سواء المتعلقة منها بالعوامل الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع ، أو تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها ، أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها .

المحور الثاني : معرفة مجالات قوة وتأكيداتها تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل ، حيث التشديد على توضيح

النتائج الحقيقية : أي أن التغيير المؤسسي يتعلق بتغيير الأداء المؤسسي كلما كانت الرابطة أوضح بين العمل

والنتائج المحقق كما كلما وجدنا المزيد من الهمة والعطاء والحماس خلال عملية التغيير وإذا كانت الرابطة مع النتائج غير واضحة المعالم ، فإن ما ننوي فعله سو يواجه بالمقاومة أو اللامبالاة .¹

ثانيا : أسباب التغيير

عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وبما يلي أهم أسباب التغيير :²

- الحفاض على الحيوية الفاعلة :
- يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة وانتعاش الأمل ، وسيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الردية والجماعية ، ومن ثم تحتفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .
- تنمية القدرة على الابتكار :
- فهو يحتاج للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل المضمون .
- إثارة الرغبة في التحسين والتطوير والارتقاء :
- يعمل على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الداع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم .
- التوافق مع متغيرات الحياة :
- يعمل على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من الظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة .
- زيادة مستوى الأداء :

1- رهي مصطفى عثمان ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص.2

للوصول لأعلى درجة من الأداء التنفيذي وممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوى وتأكيدهما .

المطلب الرابع : استراتيجية التعامل مع التغيير

هناك ستة طرق للتعامل مع التغيير¹ :

- التعليم والاتصال

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة ، أما الاتصال الضعيف فهو حير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين ، ومن تم وقف أي عملية تغيير ، ومن أسباب التي تؤدي إلى فشل الشركات في توصيل رؤيتها عدم أخذ الوقت الكافي لشرح هذه الرؤية أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة . هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة ، وقد تتخذ عدة أشكال منها للمناقشة الفردية ، العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن تغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير . ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا .

- المشاركة والإدماج :

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاقة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا .

- التسهيل والدعم :

1-جون كوزر ، تهلة اتقوي ، خلاصات العدد السابع والعشرين ، ص169 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، القاهرة ، ص 5 .

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير .

وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أفضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا ، بالإضافة إلى تكلفتها العالية .

- التفاوض والاتفاق :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة أو طرف تضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل المثال إعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمكتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل .

وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة ، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .

- الاستغلال واختيار الأعضاء :

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنها قد استغلوا .

- إكراه الظاهر والغير الظاهر :

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول هذا التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ، أيضا عندما يمتلك منشعو التغيير قوة كبيرة ، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها مقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة ، وفي نس الوقت لا تحلوا هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشعي التغيير .

خلاصة الفصل الاول :

قبل ان تتجسد ادارة الموارد البشرية في وحدة تنظيمية في المؤسسة لها ،فهي وظيفه يمارسها كل مسؤول مسير في المؤسسة مع العلم ان لهذه الادارة اهمية تطورت تاريخيا من ادارة للعنصر البشري كقوة عضلية الى ادارة استراتيجية ترى في العنصر البشري عنصرا فاعلا مؤثرا على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فلهذه الادارة عدة وظائف جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث .

وبالنسبة للتغيير فانه كان ولا يزال محل اهتمام الباحثين فمنها ما يحدث من مبادرة من ادارة المؤسسة ويمكنه ان يمس كل مكونات المنظمة ، مع العلم انه لا يوجد طريقة واحدة لتسيير التغيير ولكن الاكيد اننا نسير ظروف حدوثه اي نسير القدرة على التغيير انطلاقا من استراتيجيات تسييره اذا وجب الاهتمام بالإدارة التي تحتّم بشؤونه اثناء حدوثه .

الفصل الثاني

دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير

مقدمة الفصل الاول :

يعتبر التغيير احد التطبيقات الهامة والسمة الاساسية للمنظمات الناجحة و لإدارة الموارد البشرية عدة ادوار رئيسية واساسية في أحداث هذا التغيير ذلك حسب سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية للمنظمات والمتمثلة في طرق واساليب العمل وعناصر التغيير والبيئة الخارجية لها والمتمثلة في الزبائن والمنافسين والاتفاقيات والتشريعات .

حيث سنقوم في هذا المبحث بدراسة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في التغيير واهمية وادوار الموارد البشري في أحداثه وذلك من خلال الفصل الاول .

اما المبحث الثاني فقد نتطرق الى واقع المؤسسات الاقتصادية من التغيير وادوار الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتھا المؤسسات الوطنية .

المبحث الأول : مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في التغيير .

يمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في

التفسير وهذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بما المؤسسة وهي :

• مرحلة التغيير لأجل التكيف¹ :

منذ منتصف السبعينيات واجه الاستراتيجيون ظروفًا ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة مما دفعهم إلى المناذاة بأكثر مرونة وأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير ، إذ أصبح التغيير مروضًا على المؤسسات بإعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة ، وقد كانت إدارة الموارد البشرية ي هذه الأثناء مرافقة للتغيرات الجدرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية .

فالتغيير التنفيذي مقرر ومنفذ فعليًا من قبل المسيرين التنفيذيين ماعدا بعض الاستثناءات في ظل هذا السياق وجدت المصالح التي تسمى إدارة الموارد البشرية ومديروها أنفسهم يقومون بمسؤولية المرافق لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة ، والإعداد لوفاء نوع في المؤسسة والثقافة .

لقد عاش مدير الموارد البشرية تناقضات المرحلة ما بين الدور الفاعل لتغيير ، والذي يضمن مكانته ، والدور الأدائي أي اعتباره أداة لتمرير مشروع التغيير ، والذي يمنحه إياه المقررين ن إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في النظريات المنظمات والتي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في ضرورة تكيف الأفراد والهيكل مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث تغييرات المطلوبة .

1-سامح عبد المطلب عامر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار ففكر ناشرون وسوزغون ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 61.

• مرحلة التغيير قبل الحدث :

منذ بداية التسعينيات إلى يومنا ، يؤكد الاستراتيجيون أن بناء ميزة تنافسية تقوم أولاً وأخيراً على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية والقابلة للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والمخالقة للقيمة بالنسبة للزبون ، في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك فهو يحدث ليسبق الحدث ويتطلب تورة ثقافية وهيكلية فعلية في المؤسسات وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة الموارد البشرية استراتيجية وتبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة .

المطلب الثاني : أهمية المورد البشري في إحداث التغيير

يؤكد عدة باحثين على أن أغلب المشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها ، فالسلوك الفردي يمثل مؤشر لنجاح التغيير المراد القيام به ، فإذا كان مسهلاً لتغيير سيساهم دون شك في نجاحه أما إذا كان معرقلاً ومقاوماً له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله ، فأهمية المورد البشري في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها ، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المؤسسات لظاهرة المقاومة التي يمكن أمن بيائها هذا المورد أثناء القيام بعملية التغيير .¹

أولاً : مقاومة التغيير²

فمقاومة التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه ، فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار وكل محاولة للتغيير يعتقد أنها تضر بمصالحه وآماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو أكثر من ذلك أن تمنع حدوث التغيير ، فمقاومة التغيير هي من ردود فعل السلبية للأفراد تجاه تغيرات التي قد تحصل لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم ، لذلك يرى بعض الباحثين أنه حتى تستجيب المؤسسة لوثيرة التغيرات وتتكيف معها ، لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية بل وبدل

1-رقم لبدة ، رسالة مقدمة لبل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، ص 140.

2-مصطفى احمد سيد ، نحو الشهادة الإدارية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في القدرة ، 2001 ، ص 415.

ذلك ينبغي عليها استشارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون ماله الفشل

و لمعالجة مقاومة التغيير قام الباحث lewin باقتراح حلين فالحل الأول يتضمن القضاء على المقاومات¹ بزيادة القوة الدفاعية (زيادة الأجور ، منح مكافآت ، تقديم مختلف الفوائد) ، والحل الثاني تخفيض شدة القوة المقيدة (خلق مناخ الملائم للتفاهم ، المناقشات وتبادل الآراء) ، ويفضل هذا الباحث استعمال الحوافز المعنوية من فتح باب الحوار والنقاش وتبادل الآراء قبل وأثناء عملية التغيير .

ثانيا : المورد البشري محرك للتغيير .

يؤكد عدة باحثين أنه لا يمكن القيام بأي عملية تغيير بعيدا عن أعضاء التنظيم بل أكثر منهم على الأهمية التي يستحقونها حيث يرى Barbet أنه ليس أساس الفعل البشري البحث عن تحقيق مصالح اقتصادية فحسب بل البحث أيضا عن مناطق نفوذ ، لذلك تبين بعض الدراسات كيف يبادر العاملون أنفسهم إلى التغيير في منظماتهم فقد يجدون الوسيلة المثالية لتحقيق مصالحهم ، أي حصولهم على مناطق جديدة للنفوذ تؤدي بهم إلى السيطرة على بعض الموارد .

والتنظيمات الحديثة القائمة على هياكل العضوية والتي تتميز بالمرونة شديدة ولا مركزية القرار ومنع الاستقلالية وتشجيع المبادرة هي التي توسع في مناطق نفوذ المورد البشري مما يعطيه دور المحرك للتغيير .

إذن حسب آراء مختلف الباحثين وحتى يصبح المورد البشري محركا للتغيير يجب أن يعمل في ظل التنظيمات عضوية منبسطة وليست آلية هرمية وأسلوب تسييري يسمح له بالحصول على مناطق نفوذ جديدة يمارس من خلالها سلطة التأثير على كل ما يحدث بالمنظمة مما فيها التغيير مما ينتج عنه تحقيق التزامه وولائه، فالأفراد الذين

1-رقم لبنة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، ص 140.

2-مصطفى أحمد سيد ، نحو القيادة الإبداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، 2001 ، ص 415.

يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية ويزداد شعورهم بالالتزام والولاء لمنظمتهم.¹

ويتساءل عدة باحثين حول التزام الأفراد الذين يواجهون تغييرات تفرض عليهم في بعض الأحيان مخططات اجتماعية وبالرغم من ذلك يؤكد هؤلاء على ضرورة تحميل العاملين المسؤولية وجعلهم فاعلين لأن بهم ينجح التغيير والمنظمة على منافسيها .

وعليه يبقى التساؤل مطروحا فقط حول درجة الأهمية فحينما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المسهل والمساعد للإدارات الأخرى المقررة للتغيير ، فهي في هذه الحالة أداة لتنفيذ التغيير وتكون بالتالي درجة أهميتها منخفضة ، أما إذا قامت بدور المحرك الرئيسي والفاعل الاستراتيجي فهي مكون أساسي في سيرورة التغيير فهي تتحمل مسؤولية قيادته ، حينها تكون درجة أهمية الدور الممنوح لها عالية.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير

إن مستوى إدارة الموارد البشرية واستعدادها لعملية التغيير تأثير مباشر على عملية التغيير وكذا تنمية وتطوير هذه الإدارة كجزء من عملية التغيير نفسها.

كما أن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة هذا مع إضافة التصميم المناسب للمؤسسة التي تدعم قيام المؤسسة التي تدعم قيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي وإشراكه العاملين وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير .

ومن أهم القضايا التي تساهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير هي على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع وتوضيح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-رقام ليندة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، ص 140.

2-مصطفى أحمد سيد ، نحو القيادة الإبداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، 2001، ص 416.

تعتبر القيم التي تؤمن لها المؤسسة للوصول لأهدافها بنجاح هامة جدا ، لان القيم تمثل الرغبة الداخلية في تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

● الاختيار والترقية:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم الاختيار والترقية التي تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات بحيث تعتمد الكفاءات والاستعداد والقدرة على التعلم .
- العمل بروح الفريق يقصد بذلك العمل في ظل الفرق عمل تتجلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ومنها :
- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض التحليل المشكلات واتخاذ القرار ، تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه .

- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام الذين يرتبطون لعمل يؤثر كل في الآخر¹.

- المهارات المتعددة للموظف حين يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض².

● بناء القيادة الرائدة: ضرورة توفير قيادة واعية وبمواصفات مميزة إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر

خطوة أساسية نحو التغيير ولا بد من التغيير القيادة بما يلي:

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدوة والشعور بالانتماء .
- الكل شركاء لا أجراء.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

● إدارة التقييم : إن التغييرات المطلوبة في البنود سابقة تترجم جميعا مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة

ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط

1-عباسهيلة محمد ،علي حسين ،إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ،ص132.

حقيقية وواقع عملي ومسئوليات واضحة لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء الذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة في ظل التغيير حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المصادر ويلعب مدير في ظل هذا الوضع الجديد دور أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء لا بد كذلك وفي ظل منهجي أن يؤكد نظام التقييم الأداء الجديد على¹ مهارات السلوكية وأنماط الإدارة ، وما نستخلصه من كل هذا هو أن الدور الأكثر حداثة وأشد فعالية لتسيير الموارد البشرية يتمثل في مهامها إزاء تمكين العاملين والتحول من المنظمات المتعلمة حيث يصبح الجميع مشاركون لا فيتبادل المعرفة الصريحة المتاحة لهم عبر الأجهزة الإلكترونية وبنوك المعلومات وإيصالها إلى مختلف المستويات وإنما يساهمون في تحليلها وتوظيفها وإثرائها ومن ثم تحديثها وإنتاجها لتصبح المعرفة مرادا استثماريا بعد أن كانت إحدى المدخلات لا غير ، حين تكون السياسات والخطط مبنية على معلومات حديثة وصحيحة وتكون القرارات صادرة عن فرق العمل متخصصة ، فإن تعبيرات الإدارة والتنظيمية لن تكون عشوائية أو مرتجلة ، إن تنفيذها وترجمتها لن يعرض المنظمات إلى الرفض والمقاومة حتى حين تظهر بعض وجهات النظر النافذة والمشككة بهذه التغييرات فإن معالجتها لن تتم بالفرض والعقاب والتواب وإنما العقلانية بالحوار والمنطق لكي تظل الجهود والطاقت موجهة نحو تحقيق الأهداف طالما أن الجميع معني بها ، وعليه فإن مهام إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات التي فرضتها العولمة على المنظمات العامة والخاصة تتمثل فيما يلي²:

- المشاركة في صياغة الأهداف المستقبلية وتحديد لدراسة المنظمات العامة والخاصة ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق أهداف وخدمة الزبائن .
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من أجل تخفيض وترشيد قوة العمل والحد من معدلات البطالة المفتعلة .

1-عباس ، سهيلة محمد ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ، ص133.
 2- دكتور لويحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ص25، 2015.

- انتقاء الطاقات البشرية العالية المستوى والقادرة على إبداع وابتكار والحفاظ عليها وتنميتها وتوظيف طاقاتها وتقوية ولائها وانتماءها لتحقيق التفوق والتميز .
- التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التنموية والمهارات التقنية لتحقيق الكفاءة والفعالية .
- اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الأفراد والوحدات وإجراء المقارنات المرجعية مع منظمات المتشابهة لها .
- إشاعة الشفافية والصراحة والانفتاح بين الإدارات والحد من الممارسات الفردية اللامسؤولية وعدم التكتم على المخالفات والانحرافات وآليات الفساد وإداري المختلفة .

المطلب الرابع: مفهوم القيادة و علاقتها بالتغيير

أولاً: مفهوم القيادة :

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة مثل المديرين العاملين ، او من خارج المنظمة على هيئة مستشار . اذن فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة . وترى بعض الادييات ان اناطة مهمة القيادة التغيير لمجموعة من¹ الاشخاص كتعيين فريق للتغيير هو اكثر فاعلية من اناطة لشخص واحد ، لم يتمتع به الفريق من مهارات .

كما يتوجب على قائد التغيير ان يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف وقد ركز (paton - calman ، 2001) على المتطلبات التالية :

- -مهارات اتصال مناسبة.
- -الحفاظة على حافزية الافراد وقيادتهم بفعالية .

1-الجنبي خالد عبد الرحمن ، إدارة القوى البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، ص111.

- -القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الافراد و الجماعات .
- -التمتع بمهارات التفاوض و التأثير و الاقناع.
- توظيف طرق التخطيط و السيطرة المناسبة .
- القدرة على الادارة في جميع الاتجاهات والاحوال .
- -المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الاقناع .

ثانيا : القيادة و علاقتها بالتغيير

إن توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة يتطلب مهارات إدارية عالية وذلك من أجل توفيق زمام القيادة أثناء التغيير وعليه يتطلب الأمر ما يلي:

- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحولها إلى واقع ملموس.
- إشراك الآخرين في ضل هذه الرؤية حول وجهة سير المجموعة .

الخطوة الأولى : أوجد رؤية مشتركة مع مجموعتك .

بعد أن يتجاز المجموعة مرحلة الرفض فعند ذلك تعلوا الهمة ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل وفي هذه الأثناء يحتاجون مد يد العون لهم فهم عند ذلك يأتي دورك كقائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل .

الخطوة الثانية : دع الفريق يوجد الرؤية .

خصص بعض الوقت لمناقشة الوقت لمناقشة المستقبل وأطلب من أعضاء فريقك أن يتخيلوا حالهم بعد خمسة سنوات وأطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر والتقسيمات التي يلاحظونها ، بعد ذلك افتح حلقات نقاش ، ودون ملاحظات الفريق ودون النقاط البارزة لرؤاهم وهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها مقترحات العاملين معك ، إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتوجهون إليها .

الخطوة الثالثة : يساعد التغيير على إعادة تغيير القيم التي تعمل من خلال فريق عملك وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه معا وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل ويحل محلها قيم جديدة لوضع جديد، إذا كن قائدا للتغيير وساهم في صناعته ولا تكن ضحية له .

كما أن التغيير يمس حياة الكل اقتصاديا واجتماعيا وفق نوعية الأثر الملموس من المجهودات التغيير واختلاف حدوئه باختلاف نوعية التغيير إلا أنه يمكننا التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية ونحن بصدد الحديث عن إحداث تغيير ، حيث يمكننا تقسيم أفراد القوى العاملة بمنظمات العمل الإنسانية في هذا الصدد إلى نوعين :

النوع الأول : ويتمثل في مجموعة من الأفراد يسهم التغيير ويؤثر فيهم بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابيا أو سلبيا إلا أنهم لا يساهمون في إحداث التغيير .

النوع الثاني : يتمثل في مجموعة من الأفراد الذين يسهم التغيير إلا أنهم يساهمون في إحداثه داخل منظمة العمل وهم يطلق عليهم قادة التغيير بصرف النظر على المستوى الإداري الذي ينتمون إليه لأنهم قادة من منطلق حرصهم الشديد على إنجاح مجهودات التغيير داخل المؤسسة مع تحقيق الاستفادة العظمى وراء تلك المجهودات.

1-المبتي خالد عبد الرحيم ، إدارة القوى البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، ص112.

المبحث الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية والتغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن أي تحول اقتصادي من المفروض أن يتم القيام به تزامنا مع التغيير في رؤية وممارسات تسيير الموارد البشرية، والاقتصاد الجزائري، ومنه المؤسسة الوطنية ، وقد عرف عدة تغييرات سميت تارة بإصلاحات وأخرى بالتصحیحات ، ولكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت ، دون شك على دور ومكانة الإدارة التي تعني شؤون العاملين في المؤسسة .

المطلب الأول : سنوات الستينيات

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها ، فقد كان كل منهما هو الجانب السياسي لتحافظ على وجودها بعد الاستقلال .

اما الحالة الاقتصادية فقد تميزت بضعف القطاع الصناعي ، ومعدلات بطالة مرتفعة مع نسبة امية عالية وقطاع خاص هش وضعيف .

في تلك الاثناء خرج العمال الى المصانع والادارات المهملة لتسييره من خلال خلايا ومجموعات مما سهل عملية التسيير الذاتي للمؤسسة ، وكان هذا النموذج هو الجواب والحل للمشاكل المطروحة ان ذاك ما دفع السلطة الى تقنينه بمرسوم وكان ذلك في 22 مارس 1963 .

يعتبر التسيير الذاتي هو اول شكل من اشكال التغيير الذي عرفته المؤسسة الوطنية ، حيث مس طبيعة الملكية واسلوب التسيير . فهو من التغييرات الجذرية الشاملة ، ويغير المعايير الاساسية التي يقوم عليها النظام داخل المؤسسات كالقيم و القوانين والسلوكيات والاهداف والهيكلة

وعلى نقیض ما عرف عن هذا الشكل من التغيير ومواجهة مقاومة العنيفة ، ففي حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا لم يعد يحدث ذلك إطلاقا ، بل قبول بترحيب والتزام كبير باعتباره يلبس ثوب الوطنية ورمزا من رموز الاستقلال .

كذلك جعل التسيير الذاتي من العامل مالكا وميسرا في آن واحد ، إذن لماذا يحدث المقاومة ؟

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة وفي ظل التسيير الذاتي فقد تميزت بالخصائص التالية كما يذكرها

: Dalia,2015

- أ- هدفه الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة .
- ب- ضمان التسيير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين .
- ت- بلغ التحفيز أقصاه بما أنه يرتدي ثوب الوطنية .

تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية سيطر عليه البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد الذي وجدت فيه الجزائر ككل .

مع العلم ان المؤسسات التي مارست التسيير الذاتي تميزت بصغر حجمها (يتراوح عدد العمال فيه ما بين 10 و 15 عاملا) وبيئت الأبحاث ان المؤسسات الصغيرة لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الموارد البشرية رغم وجود الوظيفة وتسد هذه الوظيفة الى المدير ، وفي حالة المؤسسات المسير ذاتيا قامت لجان التسيير الممثلة للعمال بهذه المهمة بالإضافة الى قيامها بمهام تسيير الانتاج والتوزيع والتمويل .

عانت المؤسسات المسير ذاتيا من المشاكل والصعوبات عديدة مما أدى إلى الفشل تجربتها، ففي وقت الذي كانت هذه المؤسسات بحاجة إلى المساعدات المالية والبرامج تكوينية لعمالها ليحقق الفعالية الاقتصادية ، كانت الدولة تعمل على امتصاصها وهذا ما حدث في بداية 1964 ليتعلم ابتداء من سنة 1966 .

المطلب الثاني : سنوات السبعينيات

انتقلت المؤسسات المسيرة ذاتيا وبفضل عمليات التأميم إلى شركات وطنية ملك للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري

مرة ثانية تعيش المؤسسة الوطنية تغيير جذري شامل ، فهناك تحول من نوع الملكية ونموذج التسيير فمن مؤسسة ملك للعمال يقومون بتسييرها عبر لجان ومجالس إلى مؤسسة ملك للدولة تقوم هي بتسييرها ، حيث كان يتم تحديد وظائفها وأهدافها حسب الخطة الاقتصادية الموضوعية من قبل الوصاية .

ال انه ، وعلى عكس ما حدث في التغيير الاول ، فان هذ التغيير قوبل بمقاومة عنيفة من قبل العمال ونقابتهم وراو ان نضام الشركات الوطنية يشكل خطرا على مكاسبهم وتراجعا عن توجهات الجزائر الاشتراكية . وبالرغم من تزايد حركة الاحتجاجات الا انه لم تمنع حركة التوسع نحو القاع العام على حساب كل من قطاع التسيير الذاتي و القطاع الخاص . ففي الفترة الممتدة بين (1965-1970) تزايد عدد المؤسسات التي وضعت تحت سيطرة الدولة كما تزايد عدد العمال بما .

ولكن ونتيجة لطريقة التسيير فقد عانت هذه المؤسسات مشاكل عدة جعلتها لم تدم طويلا منها :

- أ- بيروقراطية مبالغ فيها جمدت التنظيم وأصبح غير قادر على التطوير .
- ب- مشاكل تشغيلية عديدة .
- ت- تدهور ظروف العمل .

مما أدى إلى صدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي العودة من جديد للمشاركة العمالية في تسيير .

تغيير جذري آخر تعرفه المؤسسة الوطنية مع تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي، حيث اتخذ العامل من جديد صفة المالك المسير لوسائل الإنتاج التي انتزعت من خلال مرحلة الشركات الوطنية.ومن الطبيعي أن هذا التغيير لن يجد مقاومة بل على عكس من ذلك فقد وجد ترحيبا كبيرا من قبل العمال ونقابتهم.

ويؤكد احميه سليمان على ذلك حينما يقول "تسيير المؤسسة وفق اسلوب التسيير الاشتراكي ليس مجرد اصلاح ، بل هو مرحلة جديدة لثورة اجتماعية واقتصادية تقتضي اقامة علاقات انتاج جديدة تتمثل في اتخاذ العامل صفة "المنتج والمسير" في وقت واحد .

إن الفترة الممتدة بين (1971-1980) تمثل فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى التي نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة . لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة في تلك الفترة هو بساطة

تكوينها، لذلك فتحت ابواب التكوين في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات و المعاهد، كما نظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن

أما تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد تميزت بالخصائص الآتية :

- سادة علاقات العمل مشاركة العمال في التسيير، فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم مالكون لمؤسساتهم .

- أجور مرتفعة يتقاضاها العاملون بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق نوعا من التواء .

- درجة الالتزام كانت عالية جدا سواء لدى العمال أم الإطارات نتج عنها انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم .

- ينظر لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة ، تحتوي ابعاد مهنية (توظيف ، اجور ، ترقية) واجتماعية (سكن، نقل، طب...) .

- بدا الاهتمام بالتسيير التنبئي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات مستقبلية جديدة لذلك كان من الضروري التنبؤ بأعداد القادمين الجدد ومؤهلاتهم وضرورة تكوينهم ، خاصة ان اغلبهم قادمين من

الارياف .هذه المشاكل والقيود دفعت نحو عصنة تسيير الموارد البشرية ان ذاك

في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعيا بحثا ، بالإضافة إلى كونه إيديولوجيا أيضا ، رغم أنها طورت بعض الآليات التقنية الإدارية ، لكنها تعبر عن واقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة العامل أنه المالك والمسير الوحيد ، فقد ابتعدت عن دورها الفعلي والأصلي وهو المسير حتى وإن أرادت في نهاية الفترة ، أن تستقل وتمارس هذا الدور إلا أن صدور قانون جديد سنة 1980 منعها من ممارسة هذا الحق .

المطلب الثالث: سنوات الثمانينات

إنها مرحلة البحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي مما فرض حسب الحكام السياسيين القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات إلى مؤسسات عمومية وكخطوة موائية تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.

فاعتبرت هذه المرحلة حسب (ساهل سيدي سعيد ، 1995) بمثابة مرحلة " الفعالية والعقلنة" نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية و الاجتماعية ان ذاك . ويضيف (Hadjm,2005) مؤكدا على أن هذه الفترة ركزت على إحياء العقلانية الاقتصادية والتي تفرض ، حسب المسؤولين السياسيين عدة تصحيحات وتعديلات دون مراجعة أسس النظام القائم .

وعليه فإن إعادة الهيكلة التي مست الشركات الوطنية هي تغيير من النوع التصحيحي لا يضع القطيعة مع النظام السابق ، على عكس التغيير الجذري . قامت الدولة بإحداثه باعتباره المسؤولة عن عملية التسيير دون استشارة الأطراف الموجودة داخل هذه الشركات سواء إدارة العامة أم إدارة الموارد البشرية ، دون الحديث عن العمال ، ويحدث هذا التغيير حين لوحظ أن هناك تراجعا في أداء الاقتصادي ، وهذا ما قاله المسؤولين السياسيون إن ذاك .

حسب تعريف الباحثين لإعادة الهيكلة فإنها لا تستغني عن ما هو موجود ويحمل مؤشرات الفعالية . وهي تقوم بتغيير ما يعاني من خلل لتتوجه بحزم نحو المستقبل . ومن ركائزها القيام بإعادة تنظيم فروع المؤسسة كان تمتص أو تدمج البعض منها بهدف التخفيض من التكاليف . وفي حالة إعادة الهيكلة التي حدثت في المؤسسة الوطنية فإن الهدف هو نفسه أي ما تسعى إليه كل عملية إعادة الهيكلة في العالم ، لكن وسيلة تحقيق ذلك تختلف فبدل من الامتصاص و الدمج حدث انقسام وتعدد أكثر فاكثر . فقد تم المرور من 60 مؤسسة كبيرة إلى 600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لهذا فإن هذا الهدف لن يتحقق ، لا نظريا ولا عمليا على أرض الواقع . لذلك يؤكد عدة باحثين جزائريين ان السبب الرئيسي وراء هذه العملية هو صعوبة تحكم الادارة المركزية (الدولة) في هذه الشركات التي

أصبحت ، انسانية ، صعبة التسيير .لذلك بادرت الى تفتيتها لتتمكن من تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في السيطرة عليها .

-أما عن الدور العاملين في عملية التصحيح هذه فقد تمت بعيدة عنهم وعكس آراءهم سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين ، كما أنهم فقدوا عدة مكاسب تم تحقيقها من نموذج التسيير الاشتراكي ، فقد أضحى العامل مجرد أجراء خاضع للقانون العام للعامل ، ولم يؤخذ برأيه في عملية التغيير هذه مما تسبب في حدوث عدة اضطرابات ومنته مقاومة هذا التغيير الذي حدث بالرغم من ذلك .

أما عن تسيير هؤلاء العاملين خلال هذه الفترة فقد تميزت بما يلي:

- تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدور القانون العام للعامل الذي ينظم ويقنن عمل وظيفة الأفراد .
- ينص القانون العام للعامل على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلاد ، ويحدد أجر كل وظيفة ، ونظام التعويضات ، ونظام الحماية الاجتماعية ، وطرق واجراءات التوظيف ، ونظام التكوين ، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب... الخ .
- القانون العام للعامل حسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسؤولو الموارد البشرية الذين انحرفوا الكثير من مهامهم الحقيقية عن مسارها الحقيقي والمتمثل في التسيير .فقد أصبح هؤلاء مجرد وسيلة لنقل المعلومات بين الادارة المركزية والعمال .
- قلص القانون العام للعامل هامش الحرية الذي كان أصلا محدودا من قبل لوظيفة الموارد البشرية . فهذه الوظيفة مطلوب منها ان تسهر على التطبيق الصارم هذ القانون .
- تغير سلوكيات العمال

إن القانون العام للعامل جاء ليعيد للعامل والعمل قيمته وهذا ما هدف إليه مصمموه ، فقد من المفروض أن يشجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة ، لكن للأسف زاد من اللامبالاة وجعل تنظيم العمل

أكثر ضعفاً ، ويؤكد Hadj-m أن هذه التصحيحات جعلت إدارة الموارد البشرية أكثر انغلاقاً داخل منطق وسائلها ، مما جعلها إدارة هامشية فهي تمارس بحرية حتى الأنشطة المخولة لها علمياً بل سهرت على تطبيق القانون فقط

المطلب الرابع : سنوات التسعينات

التصحيحات الهيكلية التي سست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات لن تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير بالإضافة إلى عجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد عمليات التطهير كذلك الانخفاض المريع لأسعار البترول سنة 1986 دفع إلى ضرورة التفكير في إصلاحات جديدة تنحصر من خلالها المؤسسة العمومية الوطنية على استقلاليتها في إدارة شؤونها مع بقائها ملكاً للدولة . ويؤكد Hadj M أن هذا الانخفاض هو السبب الفعلي الذي جعل السياسيين يعترفون أن التضام الحائلي غير قادر على معالجة أزمة الانتاجية .

ورأى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها في العالم . فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية ، وعلى الرقابة المركزية ، وتدخل الوصاية في العلاقات التجارية الداخلية والخارجية ، وتعيد إليها مهمة تسيير مواردها البشرية .

ومع إقرار العمل بقانون 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية تخلت الدولة عن كل من التسيير والتشغيل ، وتحمل نفقات هذه المؤسسات ما عدا تلك التي يتم تمويلها عن طريق الإستيراد ، فقد خصصت لها ميزانية خاصة ، وكان الهدف من ذلك هو زيادة فعالية وسائل الإنتاج وإنتاجية العمل .

أما فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن قانون 90-11 وضع حماية للتشريع القديم والمتمثل في القانون العام للعامل ، حيث ظهرت مصطلحات جديدة في هذا المجال كحرية نظام التعويضات والأجور (نظام جديد للمكافآت الفردية والجماعية ، مكافأة الاداء ، المفاوضات ، الاتفاقيات الجماعية ، إبرام علاقات عقود العمل ، مكافآت الانتاجية) .

فقد أصبحت المؤسسة العمومية مستقلة رسمياً ويمكنها نظرياً أن تقوم بما يأتي :

- تختار وتصمم الهيكل التنظيمي الذي يناسبها .
- تحدد أسعار منتجاتها .
- تختار أو تنظم قنوات توزيع المنتجات .
- تتفاوض حول نضام التعويضات مع ممثلي العمال .
- تختار استثماراتها بكل حرية وحسب إمكانياتها .

مرة أخرى تخضع المؤسسات العمومية للتغيير وذلك من خلال عملية الاستقلالية ، والتي سميت آنذاك بالإصلاح ، دون أن يحدث هذا من داخلها بل جاء من خلال قانون فرضته الدولة ، باحثة من وراء ذلك عن تحسين الاداء في ظل النظام القائم ، انه تغيير لا يضع القطيعة مع ما كان موجود ، كما انه اجباري ، حدث بسبب الضغوط المحيط الخارجي (انخفاض اسعار البترول) كما حدث دون مشاركة او استشارة لا للإطارات العليا لهذه المؤسسات ولا لرؤساء ادارات الموارد البشرية فيها ويقول Lamiri في هذا الشأن بانه : " اماكن العمل لوحدها تستطيع ان تعكس عمق وصرامة وجدية مخطط الاصلاح هذا . فالبرنامج العملي الذي لا يغير السلوكيات و الممارسات الا على مستوى الادارة العامة و الادارة المركزية لا يمكن ان يكون ضعيف الفاعلية . كل سياسة اصلاحية تمر من خلال الموارد البشرية ، وكل الاخطار و الرهانات توجد في هذا العنصر والنجاح او الفشل يتحقق من خلال الموارد البشرية .

إلا أن حركة التغيير لم تتوقف عند الاستقلالية بل تفررت إصلاحات أخرى خلال سنة 1994-1995 بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM ترجمت بما يسمى "بالمخطط التعديلي الهيكلي" والذي تقوم الدولة من خلاله بتطبيق إجراءات معينة لتعديل هيكلها الاقتصادي . وعادت ما يتم ذلك مقابل تمويل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مشروط بتطبيق تلك الإجراءات ، التي غالباً ما تتضمن تحرير الأسواق وتحرير التجارة وتخفيض قيمة العملة وتقليص دور الدولة . لذلك يمكن اعتبارها نقطة البداية لبرامج التكيف الهيكلي .

برنامج التعديل الهيكلي هذا ترجم عمليا بتصفية بعض المؤسسات التي لم تحقق المردود وتخفيض في حجم العمالة للمؤسسات العمومية الكبرى ففي 2002 وصل عدد العمال المسرحين الى 500000 عامل. هذه التحولات العميقة للمؤسسات الجزائرية حدثت على حساب العمال بزيادة رهيبية لنسبة البطالة .

كم انشئت شركات تسيير المساهمات التي حلت محل الشركات العمومية القابضة والتي تعتبر الدولة المساهم الوحيد فيها ، ومن ثم هي التي تحدد التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسات العمومية . كم تقرر كل مشروع تغيير فيها لذلك فان كل تغيير مس المؤسسة الاقتصادية العمومية فقد تم اتخاذ القرار بشأنه بعيدا عن المسيرين الموجودين داخل هذه المؤسسات بمن فيهم مدير الموارد البشرية .

وهذا ما تبرزه المهام التي اسندت الى شركات المساهمات هذه :

- تصميم وتنفيذ مخططات التأهيل والاحياء و التنمية وبرامج اعادة الهيكلة .
- ضمان التسيير التشغيلي الاستراتيجي لمحفظة النشاطات والقيم الاخرى المنقولة من بهدف تحقيق الفعالية و المردود الاقتصادي .

أحدثت برامج التعديل الهيكلي هذه تغيرات جذرية وإجبارية على المؤسسات العمومية ، بحث كان هناك ما تمت حوصصتها (كلية أو جزئيا) وأخرى خضعت لإعادة تنظيمها ، هذه التغييرات وضعت القطيعة مع الماضي خاصة المؤسسات التي تخلت الدولة عن ملكيتها سواء كلية أو جزئيا أما تلك التي عاشت إعادة التنظيم وبقيت ملكا للدولة فقد عاشت فترات من حالة الصراع بين الممارسات والقيم السابقة وما فرضته الظروف وفي جميع المجالات ، بما فيها وخاصة القيم والسلوكيات حيث ان التغيير الذي عرفته المؤسسة الجزائرية يفرض تغيير " البرمجة الذهنية للأشخاص

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة فقد تميزت بما يلي :

- تمت الاستعانة بخبراء متخصصين ومكاتب استشارية نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية لصياغة قوانين تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات . وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا .
- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات العمومية أو الخاصة . وتم وضع عدة برامج لهذا الغرض .
- أنشطة جديدة أستندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية ، والاتصالات الداخلية ، نظام تعويضي فعال .
- بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى أعمال بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم للعاملين .
- تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة مازال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكن ، وفي الكثير من الأحيان من مسؤولية صاحب المؤسسة باستثناء بعضها التي تضع بعض الوسائل المحتشمة للتكوين ، أما المؤسسات الخاصة الأجنبية فإنها تعمل بأنظمة تسيير الموارد البشرية عصرية ، في حين مازالت الجزائر متأخرة في وضع نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العامة أو الخاصة.

خلاصة الفصل الثاني :

لا يوجد طريقة مثلى لتسيير التغيير ، لكن الاكيد اننا نسير ظروف حدوثه ونسير حدوثه الفعلي اي نسير القدرة على التغيير ، ومن ثم فان عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة ، فالمؤسسات اليوم تسير بالتغيير .وتتعدد اساليب ادارته من اسلوب التفاوض حوله الى فرضه ، وذلك متوقف على ظروف حدوثه وفلسفة الادارة العليا ونضرتها للمورد البشري في المؤسسة .لكن بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فقد اظهرت اغلب المراحل التي سرت بها ابتداء من تجربة المؤسسات الوطنية مرورا بالتسيير الاشتراكي ثم اعادة الهيكلة ومنه الاستقلالية واخيرا برامج التعديل الهيكلي ومن خلالها الخوصصة ، تمت بعيدا كل البعد عن المسيرين المتواجدين داخل هذه المؤسسات . وكان المبادر الاول لها هو الدولة بإصدار قوانين ومراسيم لهذا الغرض.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر

مقدمة الفصل الثالث:

تدعيما لما تم تقدمه في الجانب النظري و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة استقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية من اجل الاشكالية المطروحة المتعلقة بمدى مساهمة و مبادرة ادارة الموارد البشرية في التغيير .

ونظرا للدور الاستراتيجي للتدريب ونظام التحفيز بالمؤسسة و اللذان يدخلان ضمن استراتيجية ادارة الموارد البشرية و التي تكمل استراتيجية المؤسسة العامة ، ارتأينا ان نقوم بمتابعة دور ادارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة ، و الجهود المبذولة من طرفها و الية سير استراتيجية التدريب ونظام التحفيز داخل هذه المؤسسة في اطار البرنامج الشامل للمؤسسة الام بالجزائر العاصمة التي تهدف الى رفع قدرات ومهارات مواردها البشرية في ضل التغيير .

المبحث الاول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الاول: مؤسسة اتصالات الجزائر

ان التغيير يشهد اليوم في عالمنا اليوم تطورا هائلا حيث أصبحت السوق الجزائرية في هذا المجال تتسم بالأهمية والمنافسة الشديدة و الحيوية ، حيث جلبت كل الشرائح من اداريين ومهنيين نتيجة التغيرات المستمرة حتى صارة كانه الوريد الذي يبعث الحياة في كل اطراف وجوانب حياتهم اليومية .

ان مؤسسة اتصالات الجزائر لم تكن وليدة الصدفة بل كانت حصيلة جهود ناجحة عن جملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال من اجل تطويره وتحديثه وعصرنته و الالتحاق بالدول التي عرفت تقدما وازدهارا في هذا المجال و السير على الدرب الذي سارت عليه ، كالدول الأوروبية منها فرنسا التي سبقتنا بعشرية كاملة ، ودول افريقيا و تونس اللتان قام بعملية الفصل بين المؤسستين سنة 1996.

فكان على الجزائر ان تسيروا و تحذوا حذو هذه الدول فباشرت وشرعت في تقلب الإصلاحات على هذا القطاع البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة انما كانت على ابواب الانضمام الى المنظومة العالمية للتجارة ، وقبل ذلك بلدان الاتحاد الاوروي ، الذي يفرض عليها مسايرة و الاستجابة للتغيرات السريعة في هذا العالم ، هذا فرض الإصلاحات التي كانت سنة 1999، والتي ختمت على بميلاد قانون جديد في اوت 2000 تضمن فكرتين اساسيتين هما :

- انهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات .
- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات و تطبيقها لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا وتتكفل هذه الهيئة اساسا في الحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من

مجال البريد والاتصالات

- بالإضافة الى تخطيط وتسيير و مراقبة مجال الذبذبات ومعالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع .

كما تم انشاء متعاملين مستقلين هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بريد الجزائر ، ومؤسسة ذات اسهم برأسمال عمومي يقدر 100000000 دج ، المقيد في السجل التجاري برقم 18083B02 هو ملك للدولة هي اتصالات الجزائر، هذا وقد اثبتت عن كلتا المؤسستين مؤسسات فرعية تابعة تختص بخدمات فرعية : البريد السريع التابع لبريد الجزائر و موبليس وجواب للانترنت التابعة لاتصالات الجزائر ، وبينما قامت مؤسسة بريد الجزائر باحتكار قطاعها لمختلف الانشطة البريدية ، فان سوق الاتصالات فتح ودالك ببيع رخص لاستغلال شبكات الهاتف النقال مما ادى الى دخول متعاملين اخرين في مجال الاتصالات منها :

— اوراس كوم لاتصالات الجزائر OTA التي تمكنت من رخصة الاستغلال سنة 2001 شهر جويلية بمناقصة قدرت ب 737 مليون دولار امريكي .

— والوطنية للاتصالات الجزائر WTA التي حصلت على الرخصة في سنة 2003 في شهر ديسمبر بمناقصة قدرت ب 421 دولار امريكي .

وبذلك يكون سوق اتصالات الجزائر عرف انفتاحا كليا وبشكل تام باتفاقيات وقواعد محترمة ومنافسة نزيهة و شريفة لهدف تطوير اتصالات في الجزائر.

وكان النشاط الفعلي والرسمي لاتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003 ودخلت عالم تكنولوجيا الحديثة الاعلام والاتصال بثلاث اهداف رئيسية هي :

- المردودية .
- الفعالية .
- الجودة العالية .

ومنه يكون الوضع في مجالات التقنية والاقتصادية و الاجتماعية جملة من التحديات والانجازات ودالك لأجل تجسيدها على ارض الواقع للوصول للريادة و المحافظة على مكانة تنافسية في وسط تنافسي شرعن يعتمد على

التغيير المستمر ، وتحقيق أبعاد¹ في الخدمات الدولية اي تجاوز الشهرة الحدودية الجزائرية ، و لقد تم تحقيق البعض منها والباقي على صدد التجسيد وعلى سبيل المثال نذكر منها ما يلي :

- محاولة الرقي بالمعلوماتية في المجتمع الجزائري على غرار ما يحدث في الدول المتحضرة في هذا المجال
 - جعل الشبكة الوطنية للاتصالات تسير التطور و العصر وذلك بجلب و ادخال تغييرات مستمرة من خلال التكنولوجيا الحديثة والرقمية الكاملة للشبكات وتشغيل الخدمات الجديدة مثل الانترنت ، الحوسبة التامة للتسيير التقني ، التجاري والمالي .

- جعل الشبكة الوطنية مرتفعة الطاقة من خلال:

_ إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات الياف بصرية يقدر طولها ب 15000 كلم بسرعة قدرها 10 جيقايب و 25 جيقايب.

_ وخطوط دولية بدأت بالياف بصرية تقدر سرعتها 10.5 جيقايبتربط الجزائر بإسبانيا وارتفعت حاليا الى 40 جيقايب وتم رفعها مجددا في افريل 2017 .

_ توسيع شبكات تراسل المعطيات بين الهيئات الاقتصادية و المالية كالبنوك ، بريد الجزائر ، شركة سونلغاز ، شركة التأمينات ...

_ إنجاز مشاريع تخص قطاع التعليم عن بعد الى جانب إنجاز حضيرة معلوماتية وتسهيل عمليات دفع فواتير الكهرباء وغاز وبنغاز جامعة افتراضية بالجزائر العاصمة .

والملاحظ في الجزائر ان كل المؤسسات ذات الطابع النشاط الكبير تربط شبكات الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة "جواب" ، منها البنوك ، التعليم العالي ، لبريد ، المحروقات ، ومختلف الادارات .

اذا بسبب هيكله البريد و المواصلات بقانون رقم 03/2000 والذي كانت تصب فيه الجزائر الى مخرج اساسي بتطوير هذا القطاع ليواكب العصر و التغييرات المستمرة في التكنولوجيا العالمية

معلومات مقتمة من مؤسسة اتصالات الجزائر ، معينة .

كان ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر في اوت 2001 ، وكان نشاطها الرسمي و الفعلي في 01 يناير 2003 .¹ و كان العامل الاساسي المحدد هو تأخذ مكانة رائدة من رواد النشاط في الجزائر على مستوى الخدمات وشبكات الاتصال ، ويهدف الى ايجاد شراكة للنوعية على المستوى الوطني و الدولي ، مساره يهتم مقارنة احسن البرامج والخطط الوطنية والدولية ، اي بالطموح الى الوصول الى درجة عالية في مجالات التقنية و الاقتصادية والاجتماعية ، ومنه تكون مسؤولية المؤسسة تقع على ثلاث ميادين هي :

– المساهمين : مراعات المساهمين مع الخفاض على مصالحهم .

– الزبائن: تسعى من اجل تقديم كل الخدمات النوعية العالية لتحقيق ثقتهم.

– الموارد البشرية: ارضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

ثانيا : الاهداف العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

ان الاهداف الاستراتيجية التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيقها يمكن تقسيمها كالتالي :

1-في المجال التنظيمي : تسعى المؤسسة الى تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها وبصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة.

● توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على اسس حديثة ومنتطورة داخليا وخارجيا .

● ادخال واستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة و الفعالة .²

● بناء استراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدرتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات .

● نضام حوافز عام تجدد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة والانصاف للأخذ بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر ، سعيدة .

² معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر ، سعيدة .

2- في المجال التجاري :

- تقديم خدمات ذات جودة عالية وبصفة مستمرة لتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة .
- الوصول الى المكانة المميزة في اتصالات المحلي و الدولي .
- الحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر ومضاعفة الارباح .
- بناء شركات استراتيجية وطنية ودولية في مختلف قطاعات الانتاج .
- استراتيجية العمل على استقطاب واكتساب رضا الزبائن .

3- في المجال التقني :

- بناء توزيع مكثف وجديد لشبكات اتصالات الجزائر .
- مشروع الباكبون الحديثة يتم اتمامه وتطويره على اساس احدث التكنولوجيات .
- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات وتحسين نظام تسيير ومراقبة الشبكات التكنولوجية .

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة وتنظيمها الهيكلي

اولا: تعريف وحدة اتصالات الجزائر بسعيدة

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات اذ تهدف الى تطوير وتحسين الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد للازدهار ، وهي وحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الاقليمية لاتصالات وهران حيث تسهر على ادارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت ابوابه رسميا سنة 2003، وهي مؤسسة ادارية، خدماتية ، تجارية ، وتقوم بالأشراف على عدة وكالات واقسام تجارية على مستوى الولاية .

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة وهو موقع مميز يسمح لأي زائر او زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن و المتعاملين .

توظف الوحدة 169 موظف بمختلف المستويات و الخبرات من اطارات وخرجين جامعيين ، وتقنيين ساميين في مجالات مختلف كالاتصالات السلكية واللاسلكية، والاعلام الالي و المالية و المحاسبة و اعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب واقسام مختلفة

الجدول رقم (01) يوضح ذلك:

الافراد	إطارات سامون	إطارات عادية	اعوان مؤهلون	اعوان منفذون	المجموع
العدد	05	20	55	102	182
النسبة	%0.04	%0.10	%0.30	%0.56	%100

الجدول رقم (01) عدد الموظفين في وحدة اتصالات الجزائر سعيدة

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات سعيدة

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة لها دور الاشراف و التسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية و التجارية على

مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة وهي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها :

- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية .

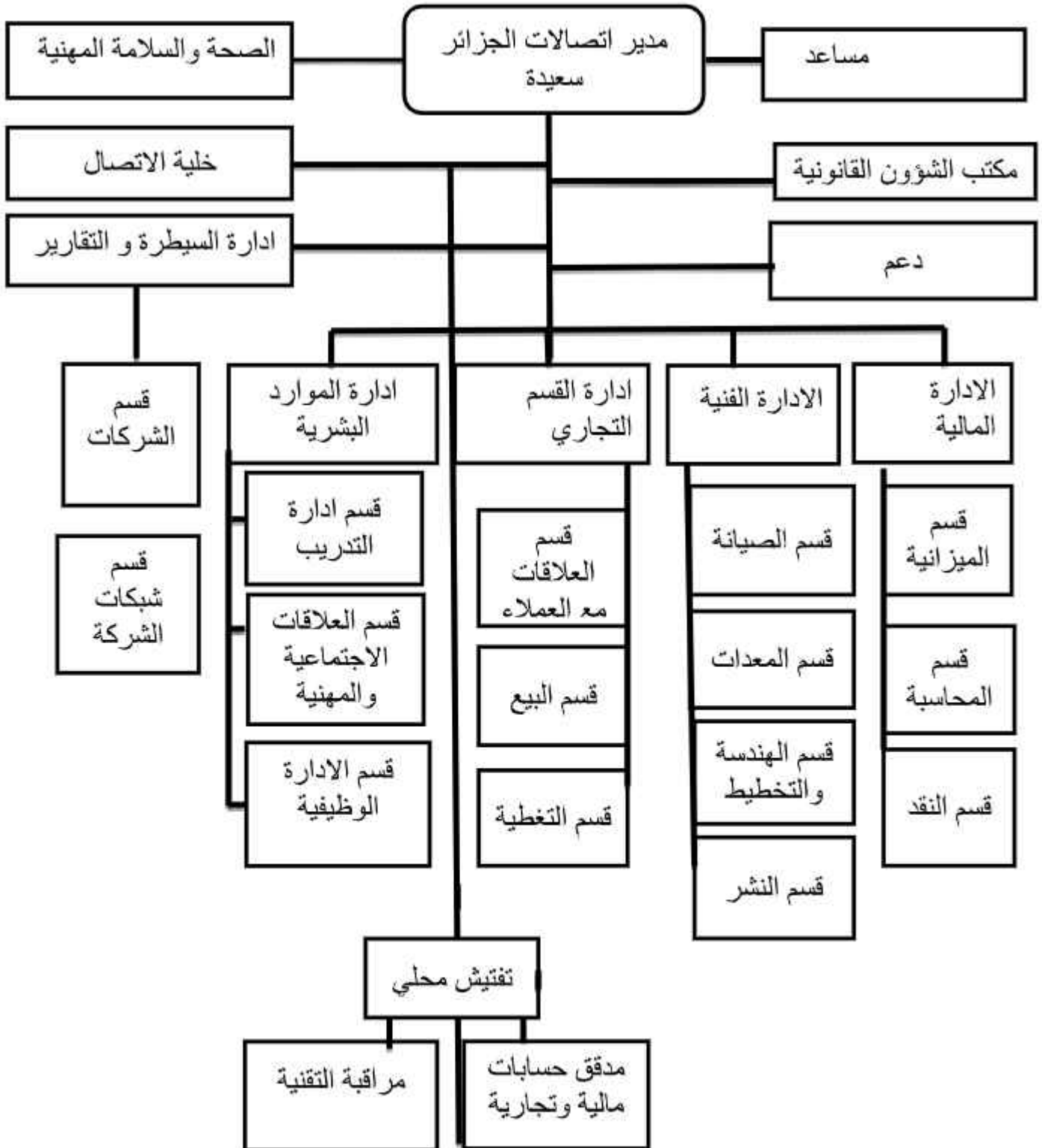
- زيادة ومضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق حديثة وسريعة .

- التسهيل على مختلف المؤسسات العمومية والخاصة حيث اصبحت خدمات اتصالات الجزائر الشريان الذي يث الحياة في مختلف المنضماات العامة والخاصة .

- تسيير التكاليف بطريقة عملية حديثة وسريعة بالاعتماد على نضام معلوماتي دقيق والعمل على تخفيضها والرقابة المستمرة عليها.

- _ مواجهة الخدمات المنافسة عن طريق تحسين خدماتها و طريقة تقديمها .
- _ الحرص على تحصيل اقصى الارباح الممكنة .
- _ الحرص على كسب الزبائن و رضاهم قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية الى اقساط جزئية .
- _ ضمان خدمات ما بعد البيع وذلك تحت مبدأ ان الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ليست نقطة نهاية التعامل بل انها همزة الوصل الدائمة ما بين المؤسسة و الزبون .

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي لوحدة لاتصالات الجزائر بسعيدة

من خلال شكل الهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر بسعيدة يتضح وجود للمؤسسة اربعة اقسام اساسية واربعة اقسام تعتبر مساندة لأعمال المدير العام سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لاهم المصالح وهي كالتالي :

1-ادارة الموارد البشرية :

وهي ادارة لها دور كبير في وحدة اتصالات الجزائر بسعيدة وذلك من خلال ما تقوم به من ادوار وتمثل في ما يلي :

- حماية حقوق العمال وواجباتهم .
- تسيير اجور عمال الوحدة .
- توظيف اليد العاملة.
- متابعة تكوين وتدريب وتحسين المستوى المهني.
- العلاقة مع مفتشية العمل و الهياة الاخرى في اطار علاقة العمل .
- مراقبة المنح وعلاوات العمال حسب التنظيم.
- مراقبة حضور العمال.
- الاستقالة والتقاعد.
- متابعة طب العمل والنظافة والحماية.
- تحويل العمال داخل الولاية .
- العمل على سير علاقات العمل " التعيين ، التحويل ، اعادة الادماج "
- لجنة التأديب.
- جمع وثائق التسيير .

2- ادارة القسم التجاري :

- وهي الادارة التي لها علاقة بكل من الزبائن من جهة وذلك من خلال العروض التي تقدمها للزبائن وعلاقتها مع العمال واقسام البيع التابعة للمؤسسة وقسم التغطية .

3- الادارة التقنية :

اوهي الادارة التي لها علاقة بكل الاعمال التي لها علاقة بعمليات الصيانة والمعدات والهندسة والتخطيط على المدى المتوسط و الطويل .

4-الادارة المالية :

وهي ادارة بما ثلاثة اقسام قسم الميزانية وقسم المحاسبة وقسم النقد ، تتولى هذه الادارة الشؤون المالية الخاصة بها، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة والمراكز التابعة لها .

وخلصة القول فان مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل دائما على تطوير هيكلها التنظيمي حسب التغيرات المطلوبة وهو انجاز يكون بصفة مخطط ومسيرة بصفة جادة ، بحيث لا تكون الموارد البشرية لديها حاجزا امام هذا التطور و التغيير في الهيكل التنظيمي ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول الى التغيرات المنشودة في منهجية التغيير

المبحث الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة

المطلب الاول :الإطار المنهجي للدراسة:

نحاول من خلال هذا المبحث توضيح أسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، وللإجابة عن إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح و الدراسة التطبيقية المنحزة حيث سنوضح في هذا الإطار منهجية الدراسة المتبعة وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

اولا : منهجية وحدود الدراسة:

1-منهجية الدراسة: إن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث."

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي تحليلي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليللا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج وتعميمات عن ظاهرة أو موضوع محل الدراسة."

وقد اعتمدنا على المنهج وصفي تحليلي، لوصف و تحليل دور ادارة الموارد البشرية في التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

2-حدود الدراسة:

أ-حدود الزمانية: وتم توزيع استمارة البحث في 14/04/2017 و تم استرجاعها بعد مرور أسبوع من توزيعها.

ب-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة ، في مدينة سعيدة، وقد تم أخذها كعينة للدراسة.

ثانيا: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة وعينة الدراسة

لدراسة أي موضوع أو بحث لابد من الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في تحليل المعلومات و الوسائل الإحصائية و لقد تم التطرق إلى استعمالها في بحثنا هذا:

-أدوات جمع البيانات:

لقد تم استعانة بالاستمارة كونها مصدر لجمع معلومات البحث، كما أنها تتناسب مع طبيعة الموضوع ومع مجتمع الدراسة، حيث كونها تعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث المراد دراسته، ويتم تعبئتها من طرف مجموعة من الأشخاص التي تمثل مجتمع البحث، حيث تم الاعتماد على نوعين من أربعة أنواع من الأسئلة وهي كالآتي:

أ-الأسئلة المغلقة: هي الأسئلة التي يكون فيها المستجوب باختيار إجابة من بين الأجوبة المتاحة.

ب-أسئلة الأوزان و القيم: وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل، و تكون الإجابات تحمل الخيارات التالية: موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق

- ولقد تمت عملية إنجاز الاستمارة بالمراحل التالية:
- تم صياغة الاستمارة البناء على الإطار النظري للدراسة
- عرضت الاستمارة على محكمين بمهدف الاستفادة من خبراتهم
- تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف
- كما تضمنت الاستمارة بيانات حول المؤسسة محل الدراسة واخرى حول العمال بها وقد احتوت اسم المؤسسة و جنس العامل ومستواه التعليمي والوظيفة التي يشغلها .

وقد تم توزيع 50 استمارة على عمال ادارة الموارد البشرية في حين لم يتمكن من استرجاع سوى 30 منها فقط.

وتعرف الاستمارة على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية."

تضمن الاستبيان 17 عبارة مقسمة إلى 4 محاور:

- محور دور العمال في اتخاذ قرار التغيير.
- محور تسيير العمال وفق منطق الكفاءة.
- محور عدالة نظام الحوافز.
- محور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير .

-الوسائل الإحصائية المستعملة:

للتحليل قمنا باستعمال نظام SPSS 20 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

أ-النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة من أسئلة الاستمارة.

ب-معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم لإجراء الثبات لعبارات الاستمارة، ويأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر و الواحد، كما هو معروف أن قيمة المعامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6 و الثبات يعني أنه هناك اتساق في نتائج عند تطبيق الأداة عدة مرات.

ج- التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار إجابات عند أفراد العينة.

د-المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

هـ-الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، ويلاحظ أنه يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

و- اختبار ANOVA

ولقد تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكرت الثلاثي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في

درجة الموافقة	موافق	موافق بدرجة متوسط	غير موافق
المجال	1.66 — 1	2.33–1.66	3.00–2.33

الأبعاد الأربعة والجدول الموالي يوضح الحدود العليا والدنيا للمقياس الثلاثي

الجدول رقم (02) يمثل الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الثلاثي

المصدر: خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار الصفاء

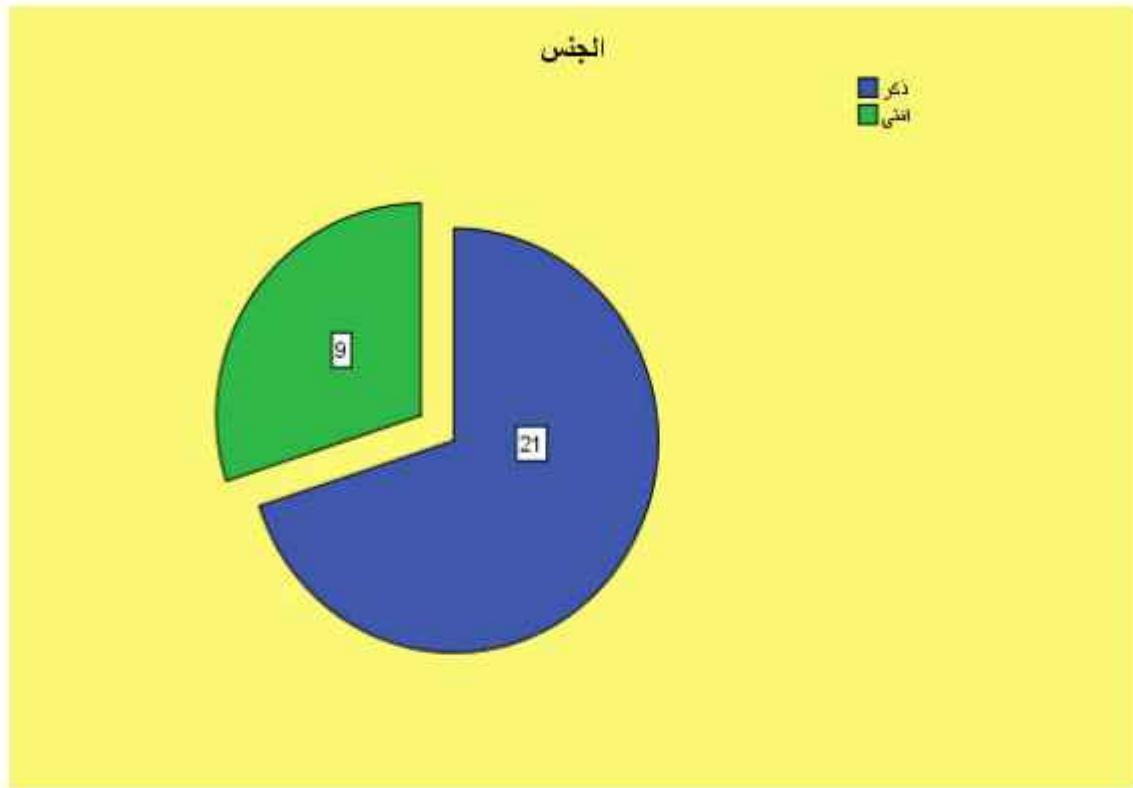
المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

توزيع افراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
70 %	21	ذكر
30 %	09	أنثى
100%	30	المجموع

جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب الجنس من اعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

- من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 30 فرد اتضح لنا أن عدد الذكور 21 أي بنسبة 70% من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 9 أي بنسبة 30% من المجموع الكلي لأفراد العينة .



الشكل البياني رقم (03): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات

الجدول

ب- توزيع افراد العينة حسب العمر:

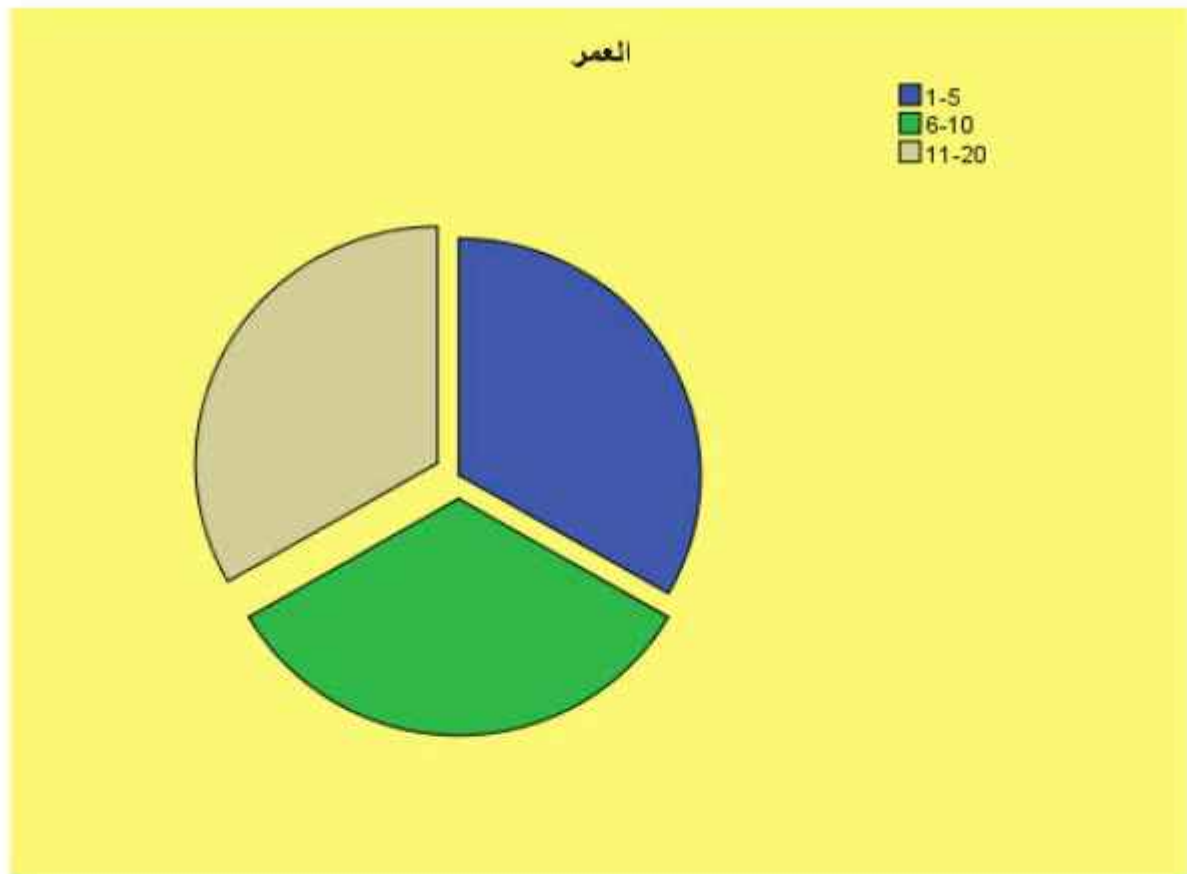
العمر	التكرار	النسبة
30_20	09	%30
45_31	13	%43.3
60_46	08	%26.7
المجموع	30	%100

جدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب العمر من اعداد الطالبيناء على مخرجات SPSS.

من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 30 فرد اتضح لنا أن اعلى فئة عمرية هي الفئة ما بين

45_31 وذلك بنسبة %43.3، واقل فئة هي الفئة ما بين 60_46 بنسبة %26.7، في حين الفئة

المتوسط هي الفئة التي يتراوح اعمارهم ما بين 30_20 وذلك بنسبة %30



الشكل البياني رقم (04): توزيع لأفراد العينة حسب العمر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات

الجدول

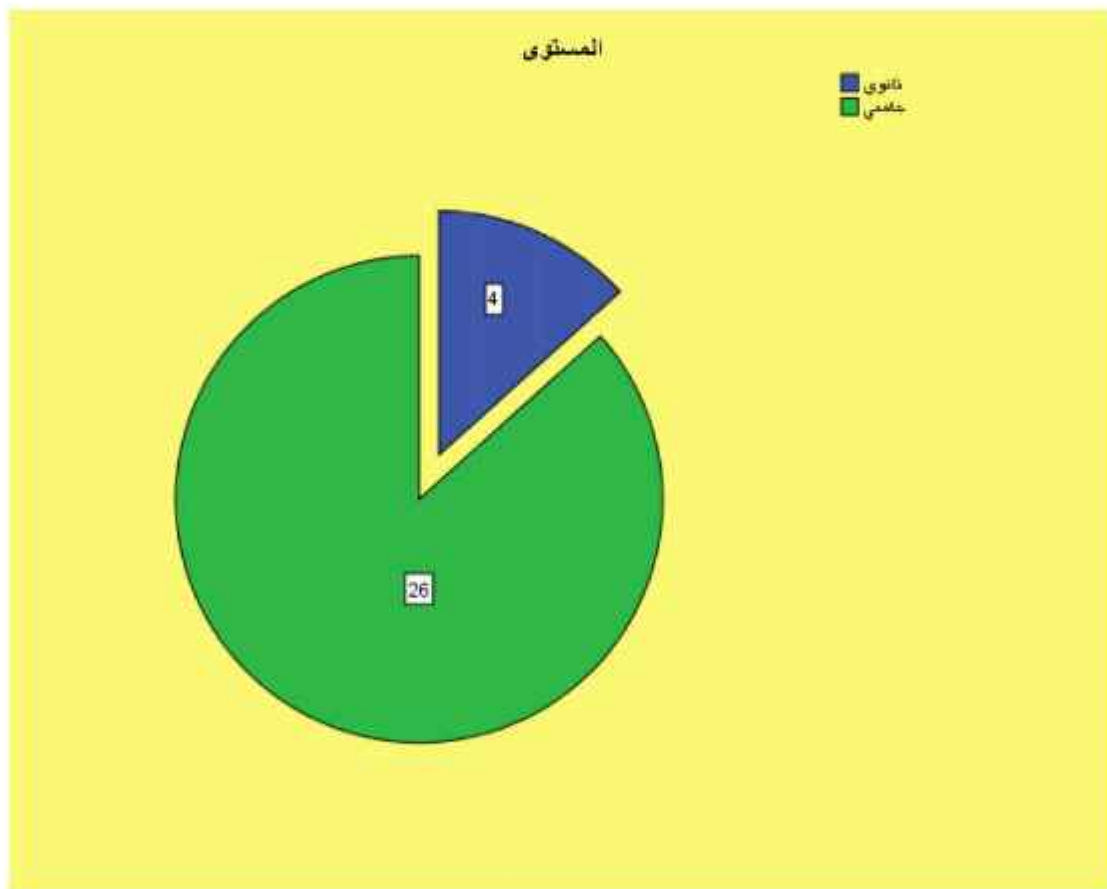
ج- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
13.3%	04	ثانوي
86.7%	26	جامعي
100%	30	المجموع

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي من اعداد الطالب بناء على مخرجات

SPSS

من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبة **86.7%** هم حاملو شهادة ليسانس و ماستر وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة **13.3%** هم ذو مستوى ثانوي .



الشكل البياني رقم (05): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي من اعداد الطالب بناءا على

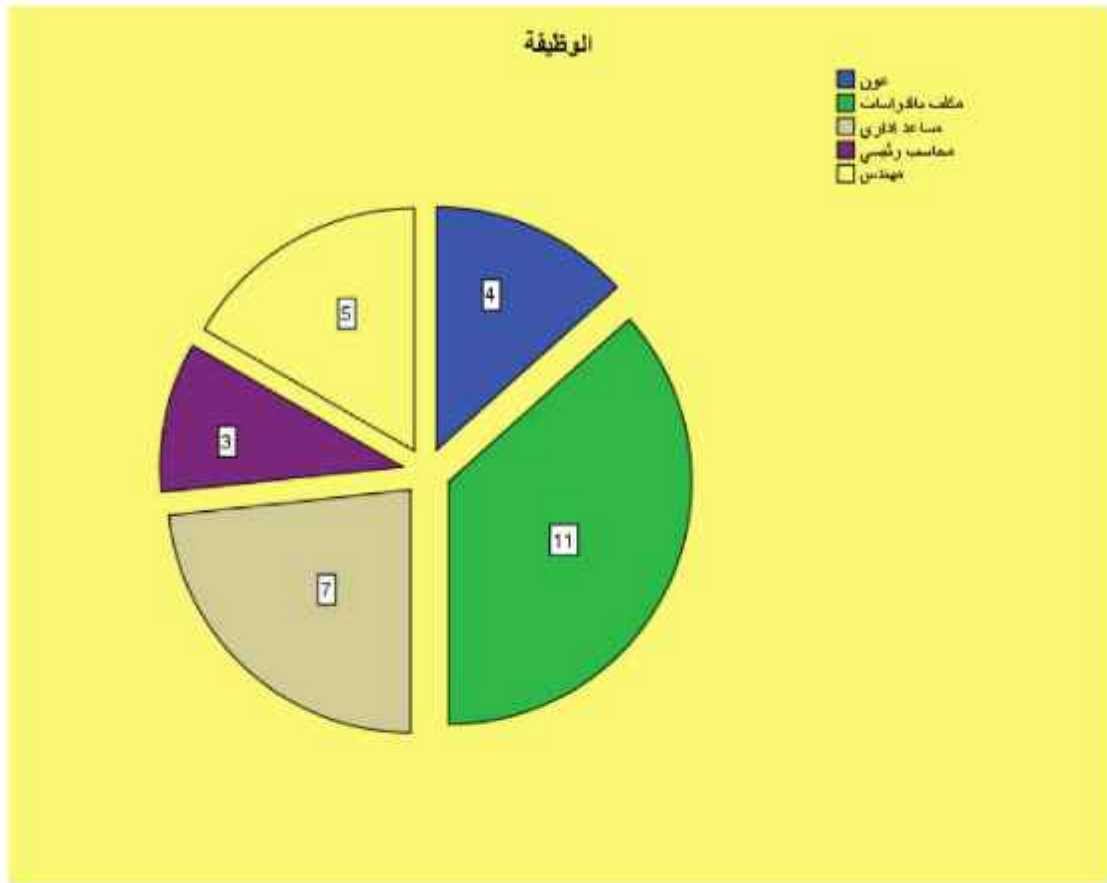
مخرجات SPSS

د- توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
عون	04	%13.3
مكلف بالدراسات	11	%36.7
مساعد اداري	07	%23.3
محاسب رئيسي	03	%10
مهندس	05	%16.7

جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة من اعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

- يتضح من خلال دراسة العينة ان اعلى نسبة تعمل كمكلف بالدراسات وذلك بنسبة %36.7 في حين نسبة %23.3 تعمل كمساعد اداري ، ونسبة %16.7 كمهندس ، ونسبة %13.3 تعمل عون ، واقل فئة تعمل كمحاسب بنسبة %10



الشكل البياني رقم (06): توزيع لأفراد العينة حسب الوظيفة من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

SPSS

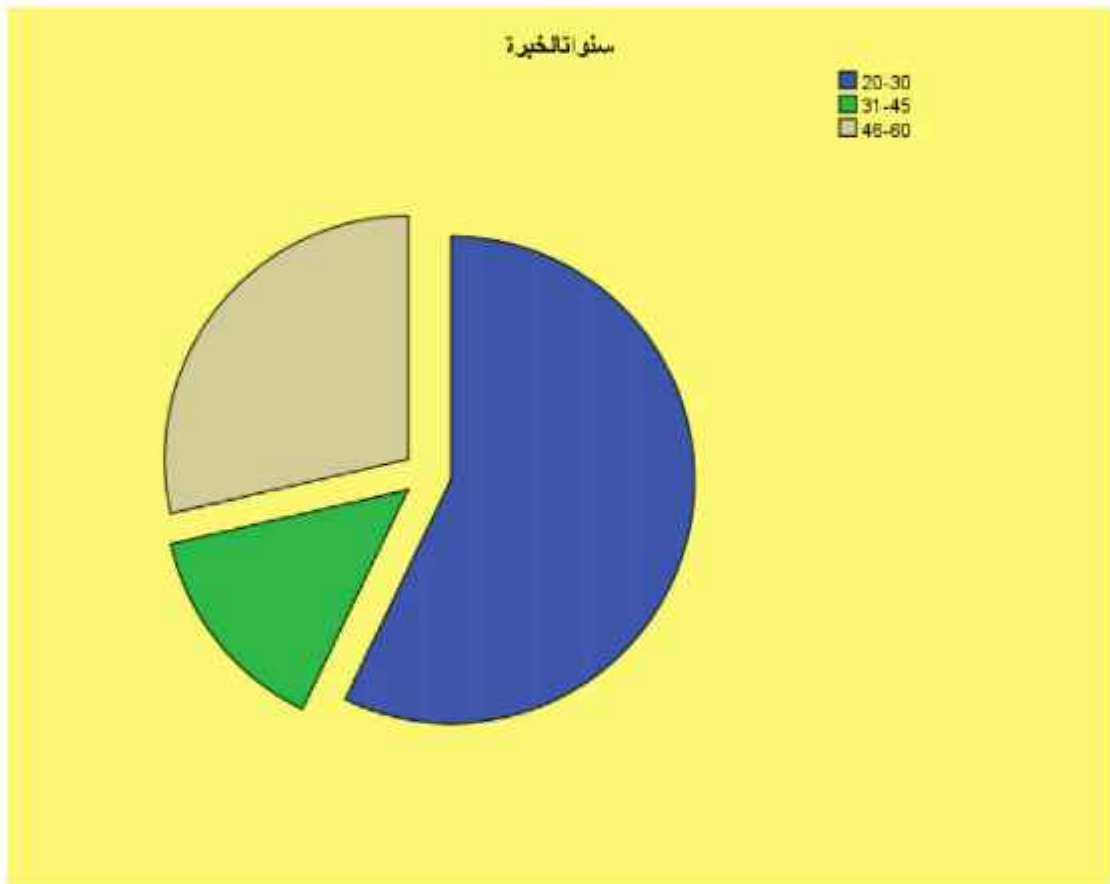
هـ- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
%30.0	09	1-5
%43.3	13	6-10
%26.7	08	11-20
%100	30	المجموع

الشكل البياني رقم (07): توزيع لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية من اعداد الطالب بالاعتماد على

الجدول spss

من خلال الجدول دراستنا لعينة البحث تبين لنا ان اعلى فئة ذو خبرة مهنية هي الفئة ما بين 6-10 بنسبة 43.3% واقل فئة هي الفئة ما بين 11-20 بنسبة 26.7%، و الفئة المتوسطة هي الفئة ما بين 1-5 بنسبة 30%



الشكل البياني رقم (07): توزيع لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية من اعداد الطالب بالاعتماد على

الجدول spss

تحليل اتجاه آراء المستجوبين:

المحور الاول : دور العمال في اتخاذ قرار التغيير

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	العبارة
غير موافق	0.877	1.70	17	05	08	1- تتخذ الادارة العليا قرار التغيير بعد استشارتك
غير موافق	0.860	1.87	13	08	09	2- تقترح على الادارة مشاريع التغيير
موافق	0.731	2.5	04	07	19	3- تقوم المؤسسة بتحضير العامل من خلال التكوين لإحداث التغيير
موافق	0.774	2,23	06	11	13	4- تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على احداث التغيير
موافق	0.702	2,30	04	13	13	5- تقوم المؤسسة بنقل العاملين الى الوظيفة المناسبة بعد عمليات التغيير

جدول رقم (08) : وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور دور العمال في اتخاذ قرار التغيير

المحور الثاني : تسيير العمال وفق منطق الكفاءة

العبارة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- تقوم المؤسسة بإعداد مرجعية الكفاءة	18	10	02	2.53	0.629	موافق
- تقوم بتقييم العامل للكشف عن الكفاءات الموجودة	19	08	03	2.53	0.681	موافق
توظف العمال على اساس 3- الشهادة العلمية	26	03	01	2.83	0.461	موافق
4- توظف على اساس ان منصب العمل قابل للتغيير	17	08	05	2.4	0.770	موافق

جدول رقم (09) : وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور تسيير العمال وفق منطق الكفاءة

من خلال الجدول (09) نلاحظ ان مفردات العينة موافقة على تسيير العمال وفق منطق الكفاءة

المحور الثالث : عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

العبارة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1-تساهم في وضع نظام للحوافز لتشجيع العمال على الالتزام	19	09	02	2.57	0.626	موافق
2- تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافآت	21	05	04	2.57	0.728	موافق
3- المكافأة الممنوحة تشجع على قبول التغيير من العمال	23	06	01	2.73	0.521	موافق
4- طريقة توزيع الكفاءات تلقى قبول من العاملين	16	14	04	2.40	0.724	موافق

جدول رقم (10) : وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على

التغيير

من خلال الجدول (10) نلاحظ ان مفردات العينة موافقة على محور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على

التغيير

المحور الرابع : ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

العبارة	موافق	موافقةدرجة متوسطة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- أنت على دراية بطبيعة كل الاعمال الموجودة بالمؤسسة	10	12	08	2.07	0.785	موافق
2- برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات	25	02	03	2.73	0.640	موافق
3- برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بالمؤسسة	23	05	02	2.70	0.596	موافق
4- برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل في حال تسريحه	16	08	06	2.33	0.802	موافق

جدول رقم (11) : وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

من خلا الجدول (11) نلاحظ ان مفردات العينة موافقة على المحور: ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

صدقا او ثبات الاستمارة :

يقدم بثبات الاستمارة درجة الاتساق الداخلي ما بين عباراته ، وثبات المقياس جانبان : الاول استقرار المقياس كان يتم الحصول على النتائج نفسها . اما الجانب الاخر لثبات المقياس فهو الموضوعية .

و توجد عدة تقنيات لدراسة ثبات المقياس منها :معامل الفا كرونباخ alpha cronbach لتأكد من صدق وثبات الاستمارة حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة ، وبين أسئلة كل محور على حدة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق
المحور الأول	دور العمال في اتخاذ قرار التغيير		0,754	0.86
المحور الثاني	تسيير العمال وفق منطق الكفاءة		0,732	0.85
المحور الثالث	عدالة نضام الحوافز وتشجيعه على التغيير		0,878	0.93
المحور الرابع	ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير		0,566	0.75
الاستمارة ككل	دور ادارة الموارد البشرية في التغيير		0,852	0.92

جدول رقم (12) :يمثل صدق وثبات الاستمارة

المصدر : من اعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS 20

تبين من الجدول ان معامل الفا كرونباخ اكبر من الحد المقبول لمعاملات الثبات 40% للاستبيان ككل

وهذا يدل على الدرجة الكبيرة من المصدقية للإجابات .

اختبار توزيع طبيعي:

H0: متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي
 H1: متغيرات الدراسة لا تتبع توزيع طبيعي

البيان	قيمة اختبار كلوموغروف	قيمة sig
اجمالي الاستمارة	0.852	0,20

الجدول رقم (13) يمثل اختبار كلوموغروف من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 هنا نرفض الفرضية H1، و نقبل الفرضية

الصفريّة، حيث أن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي.

اختبار الفرضيات و تحليل النتائج:

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى الرئيسية:

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد البشرية على التغيير

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة على التغيير.

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على التغيير.

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين على التغيير.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

H0: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة على التغيير

H1: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة على التغيير

معادلة الانحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F
a	B					
0.462	0,929	0,158	0.379	قبول	0.03	5.249

جدول رقم (14): يمثل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 37 بالمائة أي توجد علاقة ارتباط طردية

متوسطة ومعامل التحديد 15.8 بالمائة أي أن 15.8 بالمائة من التغيير يعود إلى بعء عنصر الكفاءة.

و بما أن $\text{sig}=0.03$ اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نقبل H_0 و نرفض H_1 وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير على عنصر الكفاءة.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 0,929 + 0,462 x$$

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على التغيير
 H_1 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على التغيير

معادلة الانحدار		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F
a	b					
0.1	1,864	0,01	0,1	رفض	0.601	0.28

جدول رقم (15): يمثل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

بما أن $\text{sig}=0.601$ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نقبل H_1 و نرفض H_0 وهذا يعني لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على التغيير

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين على التغيير
H1: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين على التغيير

معادلة الانحدار		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F
A	B					
0.505	0,879	0.184	0,430	قبول	0.018	6.334

جدول رقم (16): يمثل إختبار الارتباط المتعدد للفرضية الرئيسية .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 43 بالمائة أي توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 18.4 بالمائة أي أن 18.4 بالمائة من التغيير يعود إلى بعد عنصر الكفاءة.

و بما أن $\text{sig}=0.018$ أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نقبل H_0 و نرفض H_1 وهذا يعني وجود

اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين على التغيير

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 0,879 + x0.505$$

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة على التغيير
اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

اختبار T:

H0: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الجنس على التغيير
H1: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الجنس على التغيير

المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
1.175	0.249	رفض

جدول رقم (17): يوضح اختبار (Test T) لمتغير الجنس

- بما أن $\text{sig}=0.249$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فإننا نرفض H0 ونقبل H1 وهذا يعني لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الجنس على التغيير
- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

اختبار ANOVA:

H0: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها العمر على التغيير
H1: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها العمر على التغيير

المحسوبة F	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
0.215	0.499	رفض

جدول رقم (18): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير العمر

- بما أن $sig=0.499$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده العمر على التغيير.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة :

اختبار ANOVA:

H_0 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الوظيفة على التغيير
 H_1 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الوظيفة على التغيير

المحسوبة F	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
0.929	0.535	رفض

جدول رقم (19): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير الوظيفة

- بما أن $sig=0.535$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الوظيفة على التغيير.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

اختبار ANOVA:

H_0 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده سنوات الخبرة على التغيير
 H_1 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده سنوات الخبرة على التغيير

المحسوبة F	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
0.817	0.617	رفض

جدول رقم (20): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

- بما أن $sig=0.617$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). فإننا نرفض H_1 ونقبل H_0 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده سنوات الخبرة على التغيير.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

اختبار ANOVA:

H_0 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المستوى على التغيير
 H_1 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المستوى على التغيير

المحسوبة F	مستوى الدلالة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
1,693	0,155	رفض

جدول رقم (21): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير المستوى

- بما أن $sig=0,155$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده المستوى على التغيير.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة ما مدى دور الموارد البشرية في التغيير و ثم تطبيقها على مؤسسة موبيليس

الرائدة في قطاع الاتصالات ويمكن تلخيص النتائج كماي :

- للكفاءة دور مهم في عملية التغيير لمؤسسة موبيليس من وجهة نظر الموظفين
- للتكوين دور مهم في عملية التغيير لمؤسسة موبيليس من وجهة نظر الموظفين .
- ابعاد التحفيز في مؤسسة موبيليس غير كافية من وجهة نظر الموظفين
- كل من العمر ،الجنس ،الوظيفة ، العمر ،المستوى التعليمي ،والخبرة المهنية، ليس لهم تأثير في التغيير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لوحدة سعيدة.
- و منه نستطيع القول اننا قمنا ببناء نموذج لأداء للتغيير عن طريق كل من الكفاءة و التكوين باعتبار التغيير تابع و الموارد البشرية متغير مستقل.

خاتمة

المؤسسة بمختلف أنواعها واحجامها وطبقا لنظريه النظم هي نضام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي فهي بذلك ليست في حالة سكون وانما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء و الاستمرار .فالتغيير اصبح جزءا لا يتجزأ من دنيا الاعمال . وعلى هذا الاساس اردنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور ادارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة في مختلف عمليات التغيير التي تعيشها المؤسسة .و بالاعتماد على اطار نظري حددنا بفضله آليات تتدخل من خلالها ادارة الموارد البشرية في التغيير .

ومن خلال طرحنا للإشكال الذي ينص على دور ادارة الموارد البشرية في التغيير في المؤسسة الاقتصادية لمعامل الاتصالات في الجزائر.؟ ومعالجتنا لمختلف حيثيات البحث ومناقشة النتائج والتعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير توصلنا الى:

- ضرورة تلبية مؤسسة موبيليس لرغبات واحتياجات العمال من اجل التكوين .
- وجوب على مؤسسة موبيليس توظيف عمال ذو كفاءة مهنية عالية .
- العمل على تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى مؤسسة موبيليس من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم من خلال التغيير .
- ضرورة العمل باستراتيجيات استباقية.
- زيادة اهتمام المؤسسة بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل على تنفيذ برامج للتغيير على أسس ومعايير واضحة .

و هذا لن يتحقق دون اعطاء كل الاهمية للمورد البشري ومن ثم الادارة التي تهتم بشؤونه ، حيث تصبح استراتيجية دون شك وتأخذ دورها في قيادة مشاريع التغيير .فأهمية مكانة هذه الادارة تأتي من اهمية مكانة المورد البشري الذي تسييره .

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع

- 1- احمد السيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى 2000، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- 2-رقام ليندة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف.
- 3-الدكتور محمد اسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة، الطبعة الاولى .
- 4-جمال الدين مرسي ، ادالرة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،دار النشر و التوزيع .
- 5-دكتور/ريحي مصطفى عليان، ادارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان.
- 6- جون كورتر ، قيادة التغيير ، خلاصات العدد السابع والعشرين ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، القاهرة ، ص 5 .
- 7-جور السيد سالم ،تجاهات الحديثة في ادارة التغيير .
- 8-سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار ففكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن .
- 9-مصطفى أحمد سيد ، نحو القيادة الإبداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في افدارة ، 2001.
- 10_عباس ، سهيلة محمد ،علي حسين ،ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن.
- 11-المهيبي خالد عبد الرحيم ، إدارة القوى البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 12 -سناد الموسوي 2004 ادارة الموارد البشرية ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، القاهرة.



الملاحق

استبيان

الى الموظفين بالمؤسسة الكرام تحية طيبة و بعد

يقوم الطالبان باجرا دراسة بعنوان "دور ادارة الموارد البشرية في التغيير في المؤسسات الاقتصادية " استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر .

الرجاء التكرم بالإجابة على الاسئلة الواردة في جميع فقرات الاستبيان بموضوعية علما بان المعلومات والبيانات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم

الرجاء ابداء رأيكم بوضع اشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم و اختيار إجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها

البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى	ذكر

المؤهل العلمي:

جامعي	ثانوي

العمر :

60 الى 46 من	45 الى 31 من	30 الى 20 من

الوظيفة :

مهندس	محاسب رئيسي	مساعد اداري	مكلف بالدراسات	عون

سنوات الخبرة:

20 الى 11 من	10 الى 06 من	05 الى 01 من

المحاور	العبارات	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
دور العمال في اتخاذ قرار التغيير	1- تتخذ الادارة العليا قرار التغيير بعد استشارتك			
	2- تقترح على الادارة مشاريع التغيير			
	3- تقوم المؤسسة بتحضير العامل من خلال التكوين لإحداث التغيير			
	4- تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على احداث التغيير			
	5- تقوم المؤسسة بنقل العاملين الى الوظيفة المناسبة بعد عمليات التغيير			
تسيير العمال وفق منطق الكفاءة	1- تقوم المؤسسة بإعداد مرجعية الكفاءة			
	2- تقوم بتقييم العامل للكثف عن الكفاءات الموجودة			
	3- توظف العمال على اساس الشهادة العلمية			
	4- توظف على اساس ان مناصب العمل قابل للتغيير			
عدالة نضام الحوافز وتشجيعه على التغيير	1- تساهم في وضع نضام للحوافز لتشجيع العمال على الالتزام			
	2- تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافاة			
	3- المكافاة الممنوحة تشجع على قبول التغيير من العمال			
	4- طريقة توزيع الكفاءات تلقى قبول من العاملين			
ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير	1- أنت على دراية بطبيعة كل الاعمال الموجودة بالمؤسسة			
	2- برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات			
	3- برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بالمؤسسة			
	4- برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل في حال تسريحه			

SPSS مخرجات

Statistiques

	الجنس	الوظيفة	سنواتالخبرة	العمر	المستوى	س1	س2	س3	س4	س5	س6
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,30	2,80	1,97	2,03	1,87	1,70	1,87	2,50	2,23	2,30	2,53
Ecart-type	,466	1,297	,765	,718	,346	,877	,860	,731	,774	,702	,629

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	17

Corrélations

	التغيير	الكفاءة	التحفيز	التكوين
Corrélation de Pearson	1	,397*	,100	,430*
التغيير Sig. (bilatérale)		,030	,601	,018
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,397*	1	,498**	,536**
الكفاءة Sig. (bilatérale)		,030	,005	,002
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,100	,498**	1	,509**
التحفيز Sig. (bilatérale)		,601	,005	,004
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,430*	,536**	,509**	1
التكوين Sig. (bilatérale)		,018	,002	,004
N	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,397 ^a	,158	,128	,525

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,929	,528		1,758	,090
	الكفاءة	,462	,202	,397	2,291	,030

a. Variable dépendante : التخبير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,091	1	,091	,280	,601 ^b
	Résidu	9,077	28	,324		
	Total	9,168	29			

a. Variable dépendante : التخبير

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,864	,495		3,765	,001
	التحفيز	,100	,189	,100	,529	,601

a. Variable dépendante : التخبير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,691	1	1,691	6,334	,018 ^b
Résidu	7,477	28	,267		
Total	9,168	29			

a. Variable dépendante : التغيير

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,879	,502		1,750	,091
التكوين	,505	,201	,430	2,517	,018

a. Variable dépendante : التغيير

الفه رس

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

الاهداء

المقدمة.....أ

الفصل الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية والتغيير

مقدمة الفصل الاول.....08

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....09

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....09

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....11

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....14

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.....14

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية.....15

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....16

المبحث الثاني : مفاهيم عامة عن التغيير.....19

المطلب الأول : مفهوم التغيير و إدارة التغيير.....19

المطلب الثاني : أنماط التغيير و نظرياته :.....21

المطلب الثالث : أهمية التغيير وأسبابه.....24

المطلب الرابع : استراتيجيات التعامل مع التغيير.....27

خلاصة الفصل الاول.....29

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير

- 31..... مقدمة الفصل الاول :
- 32..... المبحث الأول : مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير
- 32..... المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في التغيير
- 33..... المطلب الثاني : أهمية المورد البشري في إحداث التغيير
- 35..... المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في التغيير
- 38..... المطلب الرابع : مفهوم القيادة و علاقتها بالتغيير
- 41..... المبحث الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية والتغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- 41..... المطلب الأول : سنوات الستينيات
- 42..... المطلب الثاني : سنوات السبعينيات
- 45..... المطلب الثالث : سنوات الثمانينات
- 47..... المطلب الرابع : سنوات التسعينات إلى يومنا هذا
- 51..... خلاصة الفصل الثاني :

الفصل الثالث :الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- 53..... مقدمة الفصل الثالث
- 54..... المبحث الاول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
- 54..... المطلب الاول: مؤسسة اتصالات الجزائر
- 58..... المطلب الثاني : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة وتنظيمها الهيكلي
- 64..... المبحث الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة
- 64..... المطلب الاول :الإطار المنهجي للدراسة

67.....	المطلب الثاني :دراسة وتحليل البيانات
87.....	خلاصة الفصل الثاني
89.....	خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول و الأشكال

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
95	عدد الموظفين في وحدة اتصالات الجزائر سعيدة	جدول رقم(01)
67	يمثل الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الثلاثي	جدول رقم(02)
67	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول رقم(03)
69	توزيع افراد العينة حسب العمر	جدول رقم(04)
70	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم(05)
72	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	جدول رقم(06)
73	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم(07)
75	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور دور العمال في اتخاذ قرار	جدول رقم(08)
76	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور تسيير العمال وفق منطق الكفاءة	جدول رقم(09)
77	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور عدالة نضام الخوافز وتشجيعه على التغيير	جدول رقم(10)
78	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير	جدول رقم(11)
79	يمثل صدق وثبات الاستمارة	جدول رقم(12)
80	يمثل اختبار كلوموغروف	جدول رقم(13)
81	يمثل اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	جدول رقم(14)

82	يمثل إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم(15)
83	يمثل إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم(16)
84	يوضح إختبار (Test T) لمتغير الجنس	جدول رقم(17)
84	يوضح إختبار (ANOVA) لمتغير العمر	جدول رقم(18)
85	يوضح إختبار (ANOVA) لمتغير الوظيفة	جدول رقم(19)
85	يوضح إختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم(20)
86	يوضح إختبار (ANOVA) لمتغير المستوى	جدول رقم(21)

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
(ج)	يوضح متغيرات الدراسة	شكل رقم(01)
61	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	شكل رقم(02)
67	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب الجنس	شكل رقم(03)
69	توزيع افراد العينة حسب العمر	شكل رقم(04)
71	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم(05)
73	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	شكل رقم(06)
74	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	شكل رقم(07)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية مع العام ان هذه الادارة كانت محل نقاش لفترة طويلة بين الباحثين ، اسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين توضحان تصورعمل هذه الادارة في هذا المجال : وهما ادارة الموارد البشرية ادارة في خدمة الادارة العليا وبقية الادارات التنفيذية لتقدم الدعم والمساعدة في مجال تخصصها ، ساهرة على تنفيذ مشاريع التغييرالمقررة من هؤلاء ، في حين ترى الفلسفة الثانية ان ادارة الموارد البشرية مكون اساسي وفاعل استراتيجي يمكن ان يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير .

و خلصت الدراسة وبالاستعانة بأداة البحث الاستمارة لاختبار ممارسة ادارة الموارد البشرية لهذه المهام المقترحة ، الا انها تمارس بدرجة متوسطة ان لم نقل قليلة ، ما يؤدي بنا الى القول ان ادارة الموارد البشرية ما هي الا ادارة مساندة وضرورة ادارية اكثر منها ادارة فاعلة تقود اشكالية التغيير .

الكلمات المفتاحية : ادارة الموارد البشرية ، التغيير التنظيمي ، تسيير الكفاءة ، التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion des ressources humaines dans la conduite des processus de changement dans les institutions économiques avec le public que cette administration est en discussion depuis longtemps entre les chercheurs, a donné lieu à la diffusion de deux philosophies différentes illustrent Tsourami cette administration dans ce domaine: deux gestion des ressources humaines dans la fonction la haute direction et le reste des départements exécutifs pour fournir un soutien et une assistance dans le domaine de spécialisation, œil vigilant sur la mise en œuvre de ces projets Alngaalamorteurh, tandis que la seconde philosophie qui voit la gestion des ressources humaines et un élément stratégique clé d'un acteur peut le gestionnaire a joué un rôle de premier plan dans la conduite des opérations Alngaa T

Et de conclure l'étude en utilisant un formulaire de recherche d'outil pour tester la pratique de la gestion des ressources humaines pour les tâches proposées, mais ils exercent degré modéré que peu n'a pas bougé, ce qui nous amène à dire que la gestion des ressources humaines de ce qui est que le soutien de la direction et la nécessité d'une administration plutôt qu'une administration efficace mène le changement problématique

Mots clés: gestion des ressources humaines, le changement organisationnel, la gestion de l'efficacité, la gestion stratégique de la gestion des ressources humaines

Summary

This study aims to identify the role of human resources management in managing change processes in economic institutions with the general that this administration has been subject to a long discussion between the researchers, resulted in the spread of two different philosophies that illustrate the vision of this administration in this field: Senior management and the rest of the executive departments to provide support and assistance in the field of specialization, careful to implement the projects of change from these, while the second philosophy that the management of human resources is a key component and strategic effectiveness .that can be its manager a leading role in the management of change T

The study, using the research tool, concluded the questionnaire to test the practice of human resources management for these proposed tasks. However, it is practiced in a medium degree, if not a few, which leads us to say that human resources management is more supportive and administrative than effective management .that leads to the problem of change

Keywords: human resource management, organizational change, efficiency management, strategic management of human resources management